

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium
2008 - 2011

Barbora Krčmářová

Kompetence personalisty

Competence of a personnel officer

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, PhD.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 30.6.2011

Osnova

Resumé.....	4
Summary	5
0 Úvod.....	6
1 Odpovědnost za personální práci v organizaci.....	8
1.1 Profesionální personálního řízení	17
1.2 Nové role personalistů.....	20
2 Kompetence.....	23
2.1 Kompetenční modely a profily.....	25
2.2 Klíčové kompetence	27
2.3 Manažerské kompetence	29
3 Kompetence personalisty	32
3.1 Vývoj kompetenčních modelů personalisty	34
3.2 Jednotlivé typy kompetencí personalisty	37
3.2.1 Osobnostní kompetence personalisty	37
3.2.2 Vztahové a řídicí kompetence personalisty.....	38
3.2.3 Podnikatelské kompetence personalisty.....	38
3.2.4 Funkční kompetence personalisty	40
4 Případová studie - MARKS & SPENCER.....	42
4.1 Popis společnosti	42
4.2 Klíčové kompetence v MARKS & SPENCER	43
4.3 Kompetence personalisty v MARKS & SPENCER	46
4.3.1 HR administrátor	46
4.3.2 Ředitel lidských zdrojů.....	48
5 Závěr.....	50
6 Soupis bibliografických citací	52

Resumé

Kompetence personalisty byly v posledních letech mnohokrát podrobeny výzkumu. Kompetence profesionálů v oblasti personálního řízení je poměrně složité určit, je potřeba zvažovat typ a velikost organizace, ve které personalista působí, její kulturu, strategii, postavení personalistiky v ní, atd. Ve stále větší míře jsou pravomoci a odpovědnost za rozhodování s personálními důsledky delegovány na liniové vedoucí pracovníky. Ti mají rozhodující slovo při výběru pracovníků, odpovídají za hodnocení výkonu a odměňování pracovníků, spolurozhodují o řízení jejich kariéry, atd. Linioví řídicí pracovníci tak získávají odpovědnost nejen za odbornou činnost, ale i za personální řízení. Dochází k posunu od tradiční, reaktivní a administrativní role personálního útvaru k roli aktivní, poradenské, kde se prvky tradiční role personálního útvaru přesouvají na liniové manažery. Toto vše ovlivňuje postavení personalisty ve společnosti i jeho kompetence. Podobným způsobem pak dochází i k posunu kompetencí liniového manažera. Chápeme-li kompetence jako znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníka na určité pozici, je možné stanovit čtyři základní oblasti kompetencí personalisty. Osobnostní kompetence v sobě skrývají osobní předpoklady pro práci personalisty. Vztahové a řídicí kompetence charakterizují schopnosti efektivně řídit vztahy uvnitř organizace. Podnikatelské kompetence obsahují znalosti předmětu působení organizace, pro kterou personalista pracuje a schopnost je efektivně využívat. Funkční kompetence představují znalost “nejlepších praktik” v oblasti personálního řízení. Je zřejmé, že personalisté s ohledem na pozici a roli, kterou zastávají v rámci personálního útvaru či organizace, by měli následujícími kompetencemi v různé míře disponovat.

Klíčová slova

Kompetence, kompetenční model, liniový manažer, Marks and Spencer, personální práce, personalista.

Summary

The competencies of the personnel officer have been researched many times recently. It is rather complicated to establish the competencies of professionals in the area of personnel procedure, it is necessary to consider type and size of the organization, where the 1 personnel officer acts, the organization's culture, strategy, position of the personnel manager, etc. The authorities and responsibility for decision making, concerning personnel consequences, are more and more deputed to the line executive staff. They have the decisive power during the selective procedure; they are responsible for performance rating and remuneration of the staff, they co-decide the leading of the career, etc. In this way the line executive staffs obtain responsibility not only for vocational activity, but also for the selective procedure. There is a movement from traditional, reactive and administrative role of the HR department to an active counselling role, where the elements of the traditional role of the HR department are deputed to the line managers. All this influences the position of the personnel officer in the company, but his / her competences as well. In a similar way there is a movement of the competencies of the line manager. If we understand the meaning of competencies as knowledge, abilities and skills of a worker in a certain position, it is possible to establish four basic areas of personnel competencies. The personality competencies conceal the personal expectations for the occupation of a personnel manager. The competencies of relationship and leadership characterize the abilities to control the relations effectively within the organization. The business competencies contain the knowledge of the subject of organization acting, where the personnel manager works, and the ability of effective using the competencies. Functional competencies mean the knowledge of "the best practices" in the area of selective procedure. It stands to reason that the personnel managers, with a view to the position and role, which they hold in the HR department or organization, should dispose of the mentioned competencies in a certain rate.

Key words

Competencies, competency model, line manager, Marks and Spencer, personnel work, personnel officer.

0 Úvod

Kompetence a řízení a rozvoj lidí na nich založený se dostává do popředí zájmu organizací i široké veřejnosti od konce 80. let 20. století. Pojem kompetence je vnímán a vykládán mnoha způsoby. Organizace se ve své práci zaměřují především na kompetence klíčové. V poslední době se rozšířil zájem o kompetenční přístup, jenž je příslibem určitého klíče, který může napomoci stanovit relevantní předpoklady k požadovanému výkonu.

Cílem mé bakalářské práce je vymezit stěžejní kompetence personalisty, které by měl mít, aby efektivně zvládal svou profesi. Toto téma jsem si zvolila z několika důvodů. Jedním z nich je, že jako studentka andragogiky a personálního řízení mám k této problematice blízko a již ve svém zaměstnání při studiu se oblastí personalistiky zabývám. Dále mě zaujala také různorodost informací k tomuto tématu.

První kapitola je zaměřena na postavení personální práce v organizaci a na měnící se role personalistů v dnešní organizaci. Podstatné je i postavení liniových manažerů a vymezení jejich podílu na personální práci, neboť jsou to právě oni, kdo se setkávají s vedením a řízením lidí ve své každodenní činnosti. Ve druhé kapitole vymezuji pojem kompetence. Zmíněny jsou počátky myšlenek o kompetencích a pojetí odborníků. Rovněž jsem se zaměřila na kompetenční modely a jejich využití v organizaci. Samostatná podkapitola je věnována manažerským kompetencím jako hlavnímu trendu v řízení a rozvoji lidí ve firmách. Třetí kapitola je stěžejní, zabývá se významem kompetencí pracovníků v oblasti personálního řízení. Ke zpracování jsem využila výsledků výzkumu asociace The World Federation of People Management Associations z roku 1998 a výzkumu pod vedením Society for human resource management z období 1987 – 2007. Tyto výzkumy považuji za klíčové v oblasti kompetencí personalistů. Poslední kapitola představuje praktický příklad kompetencí zaměstnanců společnosti MARKS & SPENCER. Zaměřila jsem se na kompetence, které společnost považuje za důležité u všech svých pracovníků s výjimkou zaměstnanců vrcholového vedení, a následně na konkrétní projevy kompetencí dvou různých pozic v rámci personálního oddělení. V této kapitole jsem se snažila propojit

teoretické poznatky s praktickým příkladem, jak se kompetenční modely mohou využívat v praxi.

Ráda bych poděkovala vedoucí této práce paní PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za vedení a cenná doporučení. Dále děkuji Mgr. Dagmar Suisse za umožnění případové studie a za podnětné rady z praxe.

1 Odpovědnost za personální práci v organizaci

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2007, s. 13).

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí využívat a sladit materiální zdroje, finanční zdroje a informační zdroje. Protože tyto zdroje uvádí do pohybu lidé, stávají se tak sami ceněnými zdroji, které rozhodnou o prosperitě organizace. Zdá se, že personální práce patří k nejdůležitějším oblastem řízení organizace.

Odpovědnost za personální práci v organizaci nese vrcholové vedení, linioví vedoucí a personalisté. Vrcholové vedení zodpovídá za vytváření personální strategie a personální politiky. Odpovědnost za vedení lidí a realizaci každodenní personální práce leží však v rukách liniových vedoucích. „Personální útvar poskytuje personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům, zajišťuje personální činnosti, komunikuje ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi.“ (Kocianová, 2004, s. 123).

Personální odborníci s příslušnou kvalifikací jsou soustřeďováni v personálním útvaru, což je specializované pracoviště, jehož základem je vytváření, organizace a podpora personálního řízení. Personální útvar je zpravidla samostatnou jednotkou v organizační struktuře, která se zaměřuje na všechny činnosti v personální oblasti. Personální útvar rozpracovává koncepcí stanovené vrcholovým vedením, nese odpovědnost za zpracování personální politiky a kontroluje její realizaci. „Personální útvar obvykle dále zajišťuje personální prognózování a plánování, získávání, výběr a rozmisťování pracovníků, personální administrativu a systém personálních informací, formulování koncepce mzdové politiky, systémů odměňování a dalších motivačních

nástrojů, analýzu obsahu práce, vytváření systémů hodnocení pracovníků, rozvoj pracovníků, jejich vzdělávání a zvyšování kvalifikace, motivační programy, sociální politiku organizace (péči o pracovníky), výzkumy názorů a postojů pracovníků, personální a právní poradenství a spolupráci s odborovou organizací ad.“ (Kocianová, 2004, s. 125).

Personální útvar plní v organizaci mnoho funkcí. Funkce koncepční znamená, že má odpovědnost za vypracování a aktualizaci personální politiky. Metodickou funkci představuje poskytování návodů a metodických doporučení týkajících se postupů a způsobů zajišťování jednotlivých dílčích personálních úkolů. Personální útvar odpovídá za zpracování plánů personálního a sociálního rozvoje, tj. má plánovací funkci. Řídící a koordinační funkcí míníme stanovení hlavních směrů a priorit systému personálního řízení a koordinaci jejich plnění. Personalisté zabezpečují informovanost všech zaměstnanců, poskytují poradenství nejen řídícím pracovníkům, ale všem zaměstnancům podniku. Pod výzkumnou a odbornou funkcí se skrývá zjišťování relevantních a spolehlivých informací ohledně názorů a postojů zaměstnanců, pracovní spokojenosti, účinnosti jednotlivých personálních činností atd. (Mayerová, Růžicka, 2000, s. 16-17).

Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci, aby dosáhla svých cílů tím, že dává podněty, intervenuje a poskytuje vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících se zaměstnanců. Dále by měl vytvářet personální útvar takové prostředí, které umožňuje lidem, aby co nejlépe využili svých schopností, dovedností i potenciálu k prospěchu organizace (Armstrong, 1999, s. 65).

To, co personalisté dělají a jak vzájemně spolupracují s ostatními – tedy jejich role – závisí na situaci, v níž se nacházejí. Armstrong (1999, s. 66) uvádí následující role, které mohou personalisté hrát:

- partneři v podnikání – sdílejí odpovědnost za úspěchy podniku se svými kolegy liniiovými manažery;
- stratégové – přispívají k rozvoji personální strategie;
- řešitelé problémů – definují podstatu personálních a organizačních problémů, analyzují je a podílejí se na jejich řešení;

- inovátoři – hodnotí potřeby organizace a vypracovávají postupy, procesy pro jejich vylepšení;
- intervencionalisté – rozumějí základním personálním otázkám a problémovým místům v personálních procesech a čas od času do nich zasahují;
- usnadňovatelé a interní konzultanti – pomáhají jiným řešit problémy lidských zdrojů, přenášejí plnou odpovědnost na liniové manažery a působí jako poradci;
- dodavatelé služeb – zabezpečují liniovým manažerům služby v oblasti získávání, rozvoje, odměňování zaměstnanců atd. Personalisté si musí uvědomit, že linioví manažeři jsou pro ně interními klienty, a proto vyžadují vysokou úroveň jejich služeb;
- strážci důslednosti – sledují všechny aktivity s cílem zabezpečení jejich důsledného a poctivého dodržování;
- strážci hodnot organizace – personalista vystupuje jako jakési „svědomí“ organizace, radí vedení společnosti v záležitostech hodnot, jednání se zaměstnanci atd. Tato role je tou nejobtížnější a nejméně uchopitelnou.

Ve stále větší míře jsou pravomoci a odpovědnost za rozhodování s personálními důsledky delegovány na liniové vedoucí pracovníky. Ti mají rozhodující slovo při výběru pracovníků, odpovídají za hodnocení výkonu a odměňování pracovníků, spolurozhodují o řízení jejich kariéry atd.. Linioví řídicí pracovníci získávají tak odpovědnost nejen za odbornou činnost, ale i za personální řízení. Rostoucí odpovědnost vedoucích pracovníků za personální řízení dle Kocianové (2004, s. 129) vyžaduje, aby byli linioví vedoucí pracovníci na tuto novou roli kvalifikačně i osobnostně připraveni. Je nezbytná jejich kooperace s personálními specialisty. Ti mohou svým liniovým kolegům poskytovat cenné rady. Spolupráce mezi personálními odborníky a liniovými vedoucími pracovníky probíhá na formální i neformální úrovni, přičemž ta neformální se v praxi ukazuje jako efektivnější. Rozdělení pravomocí personální práce je podmíněno řadou skutečností. Mayerová a Růžička (2000, s. 20) uvádí velikost organizace, úroveň rozvoje systému řízení, úlohu, která je personálnímu útvaru přisuzována atd.

Dle Dvořákové (2004, s. 73) můžeme manažera v širším smyslu definovat jako vedoucího zaměstnance pověřeného vedením určité organizační jednotky. „Se

jmenováním do funkce jsou manažerovi přiděleny pravomoci a odpovědnosti a je mu dána formální autorita k vedení. Manažer uplatňuje styl řízení, který zahrnuje základní řídicí funkce: plánování, rozhodování, organizování, kontrolování, řízení a vedení pracovníků.“ Linioví manažeři jsou pak „vedoucí pracovníci nejmenších skupin, tedy skupin, které bezprostředně plní rozhodující pracovní úkoly organizace. Na jejich úrovni řízení už nabývají pracovní úkoly maximální míry konkrétnosti a v nejjasnějších konturách se tu tedy jeví velikost a struktury pracovníků potřebných k zajištění těchto úkolů.“ (Koubek, 2007, s. 114). Cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením všech zdrojů. Jejich schopnost dosahovat stanovených cílů závisí na tom, jak dobře zvládají dvě základní řídicí dimenze, dimenzi odbornou a dimenzi personální. Právě personální či lidský rozměr managementu nás bude nyní zajímat.

Armstrong (2007, s. 97) uvádí, že v řízení lidských zdrojů se stalo tradicí, že personalisté jsou k tomu, aby poskytovali služby a pomáhali liniovým manažerům, ale zároveň aby si nepřivlastnili úlohu liniových manažerů, spočívající v zabezpečování plnění úkolů prostřednictvím lidí – tzn. nepřevzali zodpovědnost za řízení jejich vlastních personálních záležitostí. Personální útvar však v praxi často hraje roli toho, kdo zabezpečuje důslednou realizaci personální politiky v celé organizaci. Plnění této role však často bohužel vede k tomu, že personální útvar „dozoruje“ liniové manažery, což může být příčinou napětí a nejasností. „Aby se personalisté těmto důsledkům vyhnuli, měli by zvolit přiměřeně jemný kontakt: spíše nabízet radu než diktovat...“ (Armstrong, 2007, s. 98). Často se také vyskytují případy, kdy navzdory slovní propagaci zásady, že linioví manažeři musejí řídit, si personální útvar uzurpuje tuto základní úlohu liniových manažerů a to tím způsobem, že je zapojen jako klíčový faktor do rozhodování týkajícího se získávání, výběru, rozvoje a odměňování lidí, čímž vlastně snižuje schopnost těchto manažerů efektivně řídit své rozhodující zdroje. Tato situace se objevuje spíše ve velkých byrokratických organizacích a v organizacích s centralizací personální práce do mocného a silného personálního útvaru. Jednou z největších výzev pro personální útvar je tedy podporovat liniové manažery v řízení a rozvíjení jejich spolupracovníků, tzn. je třeba pochopit odpovídající role liniových manažerů.

Povaha personální práce se může jevit jako nejasná, často právě ve vztahu personalistů a liniových manažerů. Sami personalisté si mnohdy nejsou jasni svým

místem v organizaci. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s.74) v této souvislosti zmiňují, že je pro personalisty těžké prosadit se v technokratickém prostředí, na druhé straně upozorňují, že si personalisté musí vybojovat potřebný prostor svým profesionálním přístupem. K tomu jim mohou pomoci znalosti nejnovějších způsobů k zefektivňování fungování firmy, mimo jiné práce s kompetencemi.

Dle Armstronga (1999, s. 103) je posláním personalistů podporovat cíle podniku, nikoli jednat jako náhradní zástupci zájmů zaměstnanců. Zároveň autor upozorňuje, že se mohou objevit příležitosti, kdy by v rámci své odbornosti personalisté měli říci nahlas, co si myslí. Nesmějí tolerovat nezákonnost nebo nesterajnost příležitostí. Je-li nevyhnutelné propouštění jako výsledek procesů „zeštíhlování“ nebo snižování nákladů podnikových procesů, musejí zabezpečit, že organizace přijme všechna opatření, která mohou zmírnit bolestivé důsledky pro zaměstnance. Při výkonu své podpůrné role se personalisté mohou ocitnout v „neústupném“ podnikatelském prostředí. Avšak to neznamenaá, že mohou rezignovat na vytváření a zlepšování základních hodnot organizace.

Je třeba upozornit, že začleňování liniových manažerů do řízení lidských zdrojů se může stát problematické. Výzva v podobě začleňování leží nejen na vztahu mezi liniovými manažery a personálními specialisty, ale také na schopnostech a ochotě liniového managementu řádně vykonávat personální záležitosti a v neposlední řadě také na znalostech organizačních politik ze strany liniových manažerů. Snaha o začleňování liniových manažerů do této oblasti může limitovat využití personálních specialistů. Jiným problémem je, že přestože byli linioví manažeři identifikováni jako jeden z klíčových podílíníků na procesu rozvoje lidských zdrojů, jsou u této skupiny evidentní obtíže při zabezpečení akceptace odpovědností v této oblasti. „Každý, kdo řídí práci byt' jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě linioví či provozní manažeři...“ (Koubek, 2007, s. 36). Z tohoto důvodu je důležité, aby si vedoucí pracovníci osvojili znalosti a dovednosti, jež jsou nezbytné pro plnění úkolů personální práce.

Jak uvádí Koubek (2007, s. 36), pro personální útvar je velmi důležité vytváření vztahů s liniovými manažery. Zkušenosti z mnoha zemí ukazují, že práci i pověsti

personálního útvaru prospívá, když dokáže vytvořit partnerský, na týmové práci založený vztah s liniovými manažery. Dochází tak k posunu od tradiční, reaktivní a administrativní role personálního útvaru k roli aktivní, poradenské, kde se prvky tradiční role personálního útvaru přesouvají na liniové manažery. Aby však tento partnerský vztah vznikl, je nutné, aby organizace vyjasnila roli personálního útvaru a liniových manažerů. Aby role a odpovědnost obou stran byly jasně analyzovány a definovány. Pak je nutné rozhodnout, jakou podporu linioví manažeři potřebují. Manažeři budou jistě potřebovat podporu a rady, aby pochopili postupy a politiky personální práce, ale také potřebu svého vzdělávání v personálních dovednostech. Pokud tedy mají linioví manažeři akceptovat své nové povinnosti a odpovědnost v personální oblasti a nespátřovat v nich zátěž, musí být do změny zapojeni od začátku a bude potřeba věnovat jejich potřebám a zájmům zvýšenou pozornost. V neposlední řadě je důležité, aby výkon liniových manažerů v jejich personální roli byl důkladně hodnocen a aby jim byla poskytována pravidelná zpětná vazba.

Průzkumy i zkušenosti ukazují, že nejčastějším důvodem, proč řídící pracovníci ve své funkci selhávají, není neznalost odborné či technické stránky jejich práce, ale chybějící „lidské“ schopnosti, jejichž význam pro úspěšný výkon, především schopnosti motivovat, působit jako vůdce i „týmový hráč“, účinně komunikovat, je stěžejní. Osvojení manažerských schopností pro práci s lidmi nelze naučit, jejím předpokladem jsou praktické řídící zkušenosti (Urban, 2003, s. 12).

Principy personálního rozměru managementu lze rozdělit do tří hlavních oblastí. Úspěšné řízení lidí vyžaduje porozumění zaměstnancům, seznámení se s manažerskými postupy uplatňovanými při jednání se zaměstnanci a znalost hlavních principů manažerského vedení lidí. K porozumění zaměstnancům jako jednotlivcům je potřeba chápat povahu individuálních rozdílů v pracovním chování a výkonu každého podřízeného. K tomu může sloužit poznání lidských schopností, zkušeností, osobnostních vlastností i pracovních postojů a motivů. Seznámení se s principy manažerských postupů, či-li řízením a vedením zaměstnanců, delegováním úkolů a pravomocí, motivací, komunikací, koučováním. Třetím faktorem je znalost hlavních principů manažerského personálního řízení, tj. pravidel a postupů uplatňovaných především při výběru, hodnocení, odměňování a rozvoji zaměstnanců. První uvedená čerpá z poznatků psychologie, druhá se vztahuje k tzv. měkkým, či sociálním

kompetencím, třetí oblast zahrnuje formalizované systémy řízení lidských zdrojů v organizaci (Urban, 2003, s. 13).

Jako stěžejní se v práci liniových manažerů ukazují následující typy kompetencí. Schopnost motivovat a inspirovat zaměstnance, schopnost delegovat pravomoci, schopnost podporovat a komunikovat. Jak uvádí Urban (2003, s. 17) nejdůležitější manažerskou funkcí dneška není schopnost organizovat práci, ale schopnost nadchnout a motivovat druhé. Manažer musí být nejlepším analytikem, sám musí být velice efektivní a schopný dokonale organizovat svůj čas i práci. Manažer musí věřit v schopnosti svých podřízených a zadávat jim náročnější úkoly provázané odpovídajícími pravomocemi, které zaměstnanci přinesou uspokojení. Efektivní delegování je produktivní také z hlediska rozvoje a motivace. Autor také vyvrací názor, že úkolem manažera je jen vydávat příkazy, manažer dnes není „hlídacím psem“, ale spíše koučem a kolegou. Proto je nutné na pracovišti vytvářet pozitivní prostředí, aby zaměstnanec ze sebe vydal to nejlepší. Úkolem manažera je pomoci, když se někdo z jeho podřízených dostane do potíží. Poslední zmíněnou kompetencí, ne však méně významnou, je komunikace. Rychlé změny v ekonomice, vyžadují větší objem i rychlost komunikace. Manažeři jsou spojovacím prvkem mezi jednotlivými organizačními částmi a úrovněmi. S komunikací úzce souvisí stanovení cílů, nejsou-li cíle dobře komunikovány, může dojít k jejich nepochopní a následnému nesplnění. „Podobně jako v životě obecně platí i v managementu, že o úspěchu rozhodují často maličkosti: pozvání na připravovanou poradou, ocenění za splněný úkol či informování o finanční situaci firmy může nejen zlepšit chod firmy, ale i významně posílit dobrou vůli a důvěru, která poutá zaměstnance k organizaci a úspěšnému plnění jejich cílů.“ (Urban, 2003, s. 19).

Podívejme se, jakou roli hrají nebo by měli hrát vedoucí pracovníci, zejména liniovní manažeři, v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů, jak uvádí Koubek (2007, s. 27):

- Personální strategie a personální politika – aby byla zajištěna reálnost a realizovatelnost personální strategie i personální politiky, měli by všichni vedoucí pracovníci být jejich spolutvůrci, vyjadřovat se k nim a jejich názorům by mělo být nasloucháno.

- Vytváření a analýza pracovních míst – vedle samotných držitelů pracovních míst jsou linioví manažeři jedním z nejdůležitějších zdrojů informací o pracovních místech pro potřeby jejich analýzy, protože dobře znají povahu a požadavky jednotlivých pracovních míst. Vedoucí pracovníci spoluvytvářejí pracovní úkoly na pracovních místech, která jsou jim podřízena a zároveň hrají rozhodující roli v moderním přístupu k vytváření pracovních míst, tzv. šíjí pracovní místa pracovníkům na míru.
- Personální plánování – založeno na schopnosti vedoucích pracovníků odhadnout na základě přidělených úkolů perspektivní potřebu pracovníků a také odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů organizační jednotky, v jejímž čele stojí. Mimořádnou roli mají také v plánování personálního rozvoje svých spolupracovníků.
- Získávání pracovníků – vedoucí pracovníci jsou iniciátory získávání pracovníků, jelikož s největší pravděpodobností jsou to oni, kdo jako první identifikuje potřebu získávání. Současně s tím musejí oznámit, jaký pracovník by měl být získán, jaké požadavky budou na uchazeče kladeny a jaké informace je potřeba od uchazečů získat pro účely jejich posouzení. Často také jednají s uchazeči a podílejí se na jejich předvýběru.
- Výběr pracovníků – v dobře řízených organizacích mají vedoucí pracovníci (bezprostřední nadřízení obsazovaného místa) rozhodující roli při výběru pracovníků a bývají to oni, kdo v konečné fázi rozhodují o výběru konkrétního uchazeče. Personalisté a ostatní členové výběru pracovníků poskytují servis a svá doporučení. Společně s personalisty zahajují proces výběru definováním pracovních míst, která mají být obsazována, spolupracují při analýze pracovních míst, volbě metod výběru, připravují strukturované pohovory, výrazně se podílejí na posuzování uchazečů, vedou pohovory s uchazeči a na závěr provádějí konečná rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí uchazeče.
- Přijímání a orientace pracovníků – vedoucí pracovníci, kterým je obsazované pracovní místo bezprostředně podřízeno, by se měli účastnit všech přijímacích procedur, zejména vyjednávání o pracovní smlouvě. Významnou roli hrají také při uvádění nového pracovníka na pracoviště a jeho postupném zařazování do pracovního kolektivu, dále v praktické části orientace nového pracovníka, v jejím praktickém řízení a kontrole.

- Hodnocení pracovníků – bezprostřední nadřízení hrají v hodnocení pracovníků rozhodující roli a na nich záleží, jestli bude hodnocení efektivní. Spolupodílejí se na přípravě hodnocení, tzn. co se bude hodnotit, jak, kdy a jakým způsobem; vedou hodnotící rozhovor, formulují závěry hodnocení a sledují a usměrňují pracovní výkon pracovníka po hodnocení. Hodnocení výkonu svých podřízených provádějí jak formálním, tak neformálním způsobem, vyplňují formuláře používané k hodnocení a předkládají je personálnímu útvaru. Dále projednávají výsledky hodnocení se svými podřízenými a společně hledají cesty ke zlepšování pracovního výkonu a také sledují, jak pracovníci plní závěry hodnocení. K jejich povinnostem během přípravného období patří seznámení podřízených s důvody, cíli, kritérii a metodami hodnocení a získávat je pro pozitivní přístup k akci.
- Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků – navrhuje své spolupracovníky k povýšení, převedení na jinou práci nebo přeřazení na nižší funkci, resp. se k tomu aspoň vyjadřují. Navrhují také propouštění konkrétních pracovníků a vyšší nadřízení jejich návrh zpravidla schvalují. Dále jsou rozhodujícími vyjednávači u penzionování pracovníků (vyjednávají s pracovníky o odchodu do důchodu).
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků – bezprostřední nadřízený identifikuje potřebu vzdělávání u svých spolupracovníků (jaké vzdělání, komu a kdy), podílí se na vzdělávání přímo na pracovišti v rámci výkonu práce a někdy i na vzdělávání mimo pracoviště jako lektor či instruktor. Je jedním z nejvýznamnějších zdrojů informací pro vyhodnocování efektivnosti vzdělávání, podílí se na vypracování individuálního plánu rozvoje pracovníka, spoluvytváří podmínky pro úspěšné plnění těchto plánů a v neposlední řadě kontroluje jejich plnění.
- Vedoucí pracovníci všech úrovní musí soustavně zkoumat nejen to, jestli jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, ale musí soustavně sledovat pracovní výkon a pracovní chování svých podřízených. Také výrazně participují na samotném procesu plánování vzdělávání.
- Odměňování pracovníků – vedoucí pracovníci by se měli podílet na vytváření politiky a systému odměňování, protože nejlépe ví, jak tato politika a systém plní stimulační, motivační a další své funkce. Mají rozhodující roli v hodnocení pracovníků, dovedou správně posoudit náročnost práce i příspěvek jednotlivých

pracovníků. Odpovídají za realizaci politiky odměňování na jim svěřeném úseku a díky růstu významu proměnlivé složky mezd a platů rostou i jejich rozhodovací pravomoci.

- Pracovní vztahy – vedoucí pracovníci mají dominantní roli při vytváření zdravých pracovních vztahů - jedná se o zaměstnanecké, meziskupinové, mezilidské vztahy. Vedoucí pracovníci hrají mimořádnou roli v prevenci a řešení konfliktů i v komunikaci s pracovníky.
- Péče o pracovníky – vedoucí pracovníci zodpovídají za dodržování pravidel a norem včetně kontroly na svém úseku (bezpečnost práce a ochrana zdraví, pracovní prostředí, pracovní doba a pracovní režim apod.), jsou iniciátory a realizátory opatření dobrovolných forem péče o pracovníky.
- Personální informační systém (PIS) – vedoucí pracovníci jsou zdroji řady informací pro potřeby PIS a díky rozšiřování jejich role a pravomocí v personální práci jsou pak jedni z jeho nejčastějších uživatelů.

1.1 *Profesionalita personálního řízení*

Vymezení personálního řízení jako oboru, kvalifikace personalistů, standardizace jejich činností a kompetencí není jednoznačná. Kocianová (in Beneš, 2002, s. 74) uvádí základní problémy personálního řízení, které souvisí s multidisciplinárním charakterem personální práce. Jsou jimi vymezení a zařazení oboru, vymezení kvalifikace odborníků tedy jejich kompetence, profesionalizace personálního řízení a profesionalizace přístupu k němu.

Mezi nejpřísnější prvky profesionality patří dle Brewstera, Farndalové a Ommerena (2000, s. 5-6) obec s pocitem identity, etický kodex chování, společné normy pro vstup a výkon, samostatný soubor znalostí a požadavek na školení a certifikace. Jedním z prostředků k posouzení míry profesionality personálního řízení je podívat se na kariérní cestu personalistů. Čím déle se jednotlivci rozhodnou zůstat v oboru a čím častěji využívají současní praktici znalostí starších odborníků, tím více se zdá, že obor může být kvalifikován jako profese. Z různých definic profesionality se jako nejdůležitější autorům jeví soubor znalostí a požadavek na odborné vzdělávání.

Personální řízení jako obor nemá ve srovnání s jinými obory jasné postavení ve společnosti, to vyplývá také z nejednoznačné kvalifikace personalistů. V dnešní době je požadováno vysokoškolské vzdělání ekonomických, humanitních ale i technických oborů. S personálním řízením se můžeme setkat v rámci mnoha studijních programů jako s odborným předmětem, jehož osnovy se skládají ze základů teorie organizace a řízení, podnikové ekonomiky, psychologie práce, metod personální práce aj. Cílem studia by mělo být teoretické poznání souvislostí oboru. Je potřeba podotknout, že teprve zkušenostmi nabytými praxí v práci s lidmi získá personalista potřebné kompetence a bude skutečným odborníkem.

Také Armstrong (1999, s. 104) si pokládá otázku, je-li personalistika povoláním. Domnívá se, že pokud se tento pojem použije volně, personalisté jsou odborníky, profesionály, protože při výkonu své práce prokazují svou odbornost. Odborné zaměstnání, jako je medicína nebo právo, však může být definováno jako zaměstnání, které poskytuje příslušníkům odpovídajícího sdružení výlučná práva vykonávat své povolání. Povolání není ani tolik zaměstnání, jako spíše nástrojem kontroly určitého zaměstnání. Personální řízení zřejmě do této kategorie tedy nepatří. Autor se také opírá o stanovisko Hayes Committee, tedy Haysova výboru, podle něhož povolání charakterizuje řada kritérií. Mezi ně můžeme řadit dovednosti založené na teoretických znalostech tj. výsledek vzdělání a odborného výcviku, prověření těchto schopností kvalifikovanou institucí či jiným orgánem, profesní kodex chování a formální organizace, která má oprávnění regulovat vstup do povolání. Pokud vezmeme v potaz všechna tato kritéria, pak personální management není povoláním. Je tomu tak i přesto, že existují profesní instituce, které dělají vše proto, aby dosáhly všech cílů. Jednou z nejznámějších je Institute of Personnel and Development. Avšak pokud budeme na profesionalitu nahlížet jakož na uplatňování specifických dovedností, založených na jasně definované soustavě znalostí, a to v souladu s uznávanými normami chování, poté personální řízení povoláním je.

V roce 1975 zavedla American Society for Personnel Administration (ASPA) udělování atestace v oblasti personalistiky. „Byly vymezeny potřebné požadavky a předpoklady pro potvrzení o kvalifikaci a zavedeno úrovně udělování diplomu.“ Atestace byla vymezena pro následující dvě úrovně kvalifikace (Kocianová in Beneš, 2002, s. 75):

- Odborník v oblasti personálního managementu – základní úroveň vhodná pro personalistu, který se nepodílí na vytváření metod personální práce. Prvním předpokladem pro získání atestace byla odborná praxe, přičemž její délka byla ovlivněna stupněm vysokoškolského vzdělání. Druhým vykonání testů ze základů personálního managementu.
- Vyšší odborník oblasti personálního managementu – zde byly vymezeny požadavky na zkušenost v oblasti vyvíjení speciálních metod a praxe s odpovědností. U odborné praxe platily stejné podmínky jako v základní úrovni. Testy ověřovaly znalosti z různých oblastí personální práce např. plánování personální práce, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zaměstnanecké a odborové vztahy či výzkum v personální oblasti.

Americká organizace Society for Human Resources vytvořila institut pro ověřování odbornosti personalistů, který umožňuje získat následující atestace (HR Certification Institut, 2001, s. 1-2):

- Profesionál lidských zdrojů (Professional in human resources – PHR) – odborník, jehož hlavním úkolem je taktická, nikoli strategická stránka personálního řízení. Zaměřuje se na realizaci HR programů a působí v rámci personálního útvaru.
- Profesionál lidských zdrojů – senior (Senior Professional in human resources – SPHR) – odborník, jehož hlavní úkoly zahrnují projektování a plánování personálních politik a postupů a jehož rozhodnutí mají vliv jak uvnitř, tak vně organizace.
- Globální profesionál lidských zdrojů (Global Professional in human resources – GPHR) – odborník fungující v mezinárodní společnosti, vypracovává mezinárodní personální strategie, které ovlivňují mezinárodní úkoly a operace.

Před složením atestace si zájemci vyberou, která z variant je pro ně nejvhodnější s ohledem na jejich potřeby a zkušenosti. PHR a SPHR zkoušky posuzují všeobecné znalosti personalistiky, včetně strategického řízení podniku, plánování pracovní síly a zaměstnanosti, rozvoje lidských zdrojů, odměňování, zaměstnaneckých a

pracovněprávních vztahů a řízení rizik. SPHR je vyšší úrovní a po složení této atestace zaniká atestace PHR. GPHR hodnotí mezinárodní personalistické znalosti především v oblastech strategického řízení lidských zdrojů, globálního talentu získávání a mobility zaměstnanců, globální odměňování a řízení talentů, organizační efektivita a síly vztahů a řízení rizik.

Také v Evropě se můžeme setkat s organizacemi, které udělují certifikace v oblasti personálního managementu. Jednou z nejznámějších je The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Cílem CIPD je připravit jednotlivce pro efektivní a účinné provádění různých profesních rolí v řízení lidí a jejich rozvoji. CIPD uděluje následující tři úrovně kvalifikace:

- Advanced level je ideální pro ty, kteří se ucházejí o nabytí personální praxe, ať už se jedná o manažery nebo poradce, ve všeobecné nebo specializované roli.
- Intermediate level je určena pro ty, kteří aspirují na práci v oblasti lidských zdrojů a chtějí získat kvalifikaci pro práci v roli personalisty a chtějí rozvíjet své znalosti a dovednosti na vyšší úrovni.
- Foundation level je určena pro ty, kteří chtějí získat důležité praktické dovednosti v oblasti lidských zdrojů a rozvoje. Zájemce si může vybrat ze zaměření na obecnou personalistiku či na vzdělávání a rozvoj (New CIPD qualifications, 2011).

Od června 2011 je možné získat tyto certifikáty také v České republice, umožňuje to česká “odnož” celosvětové společnosti zabývající se poradenstvím PricewaterhouseCoopers. (CIPD Postgraduate Diploma in HRM, 2011)

1.2 Nové role personalistů

Tureckiová a Pešková (2003, s. 30-31) se věnují otázce, jaké role, zodpovědnosti a způsobilosti si musí osvojit pracovníci personálních útvarů pro efektivní výkon své profese. Vyvozují podstatné znaky nového pojetí práce s lidmi v organizacích. Jako první uvádějí změny personálních útvarů a z toho vyplývající změny odpovědností personalistů. Dále změny v obsahu (náplni) práce personálních manažerů a specialistů,

změny v rolích a způsobilostech personálních pracovníků a sdílení personálních funkcí s liniovým managementem a personální práce s dalšími subjekty. Autorky rozumí pojmu role komplementárně s pojmem způsobilosti a rozlišují tři typy rolí personalistů:

- Administrativní (personální) úředník se zabývá péčí o zaměstnance a personální administrativou, asistuje manažerovi v jeho aktivitách a vytváří pro něj zázemí.
- Personální specialista má za cíl vytvářet metodiky, realizovat personální činnosti a poskytovat servis liniovému managementu.
- Personální manažer bývá označován také jako "senior manažer", stratég či architekt personální práce.

V reakci na zvyšující se očekávání v souvislosti s proměnlivými a náročnými podmínkami v podnikání se dnes setkáváme s transformací personálního oddělení. Suissa a Hoření (2011, s. 22) říkají „...jako nutnost se ukázalo přehodnotit vztahy mezi HR oddělením a zbytkem organizace, tedy posunout HR do roviny, kde kromě plnění provozních úkolů hraje aktivní roli při určování a naplňování strategických cílů.“ Tuto novou roli může plnit Human Resources (HR) Business Partner neboli partner v podnikání, který propojuje obchodní potřeby s personalistikou. „Partnerství“ vymezuje způsob jakým tato role komunikuje s ostatními napříč společností.

Poprvé se o HR Business Partnerství zmínil Dave Ulrich v roce 1997, kdy nabyl dojmu, že je potřeba přejít od proaktivní role k roli strategické. Rozdělil čtyři důležité role strategického partnera (Strategic Partner), administrativního experta (Administrative Experts), bojovníka za pracovníky (Employee Champions) a agenta změny (Change Agents) (Kenton, Yarnall, 2010, s. 2-3). Strategický partner se zaměřuje na strategii výkonu a plnění potřeb zákazníků skrze sladování HR priorit. Administrativní expert zajišťuje efektivitu v oblasti infrastruktury, podporuje podnikání a pracuje na zlepšení organizačních procesů. Bojovník za pracovníky věnuje pozornost zvyšování odhodlání a schopností zaměstnanců skrze naslouchání jejich potřebám. Agentem změny rozumíme toho, kdo zajišťuje hladký průběh přeměny organizace jako celku i změny v rámci kultury (Ulrich, 2009, s. 45). Mají-li se personalisté stát partnery a hrát všechny tyto role, musí sami zavést principy řízení lidských zdrojů ve svých vlastních útvarech, tzn. Vytvořit strategický záměr pro personální útvar a personální práci (Ulrich, 2009, s. 200).

Ulrich upozorňuje, že personalisté, kteří pracují hlavně v jedné roli, by neměli trpět nedostatkem respektu od ostatních. „V každé hře přispívá k úspěchu celý herecký soubor. Jestliže jeden herec nebo herečka bude vůči ostatním arogantní a nebude je respektovat, utrpí celé představení. Totéž platí v případě lidských zdrojů.“ (Ulrich, 2009, s. 57).

V českém prostředí se výše zmíněné role poměrně rychle ujaly. Mnoho firem má ve svém personálním útvaru zastoupenou roli strategickou v podobě HR Business Partnera, HR konzultanta, HR Reprezentanta, roli administrativní zajišťuje dle velikosti podniku jeden administrátor či celé administrativní oddělení, dále se setkáváme s rolemi odbornými, které zahrnují např. odborníky na odměňování, rozvoj, vzdělávání, bezpečnost práce atd.

HR Business Partner není jen modernějším pojetím personálního specialisty či generality. HRBP se nezaměřuje na úkoly, ale na strategické aktivity spojené s lidmi v organizaci, zaměřuje se na výběr klíčových pozic a na způsob, kterým jsou vybírány, pomáhá liniovému managementu rozvíjet dovednosti potřebné k výběru svých lidí. Jeho klientem není zaměstnanec, ale organizace jako celek. V každodenní praxi pomáhá diagnostikovat problémy a nalézá jejich řešení, měřítkem jeho úspěchu je dosažení určitého obchodního cíle (Suisa a Hoření, 2011, s. 23).

2 Kompetence

Kompetence jsou v dnešní době klíčem k účinnému vedení a řízení lidí. Pomocí správného stanovení a následného hodnocení kompetencí pracovníka lze získat, vybírat i rozvíjet potenciál zaměstnanců, kteří poté budou dosahovat vytyčených cílů organizace. Definování požadovaných kompetencí je významnou činností všech vedoucích pracovníků.

Začátky uplatňování kompetenčního přístupu sahají do období druhé světové války, kdy v USA proběhlo několik studií realizovaných v United States Air Force Aviation Psychology Programme s cílem objasnit příčiny selhávání pilotů v reálných situacích. Tito piloti procházeli testovou bariérou Army Alfa a Beta. Ten, kdo v testu uspěl, byl přijat, klíčové požadavky na dané místo ovšem nebyly brány v potaz. Výsledky studií ukázaly, že analýza pracovního místa by měla být založená na identifikování klíčových požadavků (tj. kompetencí) na místo (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 19).

Avšak za zakladatele používání pojmu kompetence je považován D. McClelland jehož článek *Testing for Competence rather than for Intelligence* z roku 1973 otřásl akademickou obcí. McClelland vyvrátil přístup založený na posuzování inteligence jako nejlepšího ukazatele úspěšnosti v profesním životě. Autor v průběhu svého studia získal přesvědčení, že klasický postoj k testování vědomostí a k hodnocení ve školách nepředvídá pracovní výkonnost ani úspěšnost v životě. Zároveň označil tento systém testování za „nerovnocenný“ tj. za zaměřený proti menšinám, ženám a lidem z nižších sociálních vrstev (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 20).

Do popředí zájmu se kompetence dostávají v 70. letech, kdy americká poradenská společnost McBer vytvořila přehled manažerských kompetencí. Cílem výzkumného týmu pod vedením R.E. Boyatzise bylo navrhnout efektivnější program manažerského vzdělávání (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 34). Autoři hledali odpověď na otázku, které kompetence odlišují úspěšné manažery od těch méně úspěšných. Dospěli k identifikaci pěti základních kompetencí – speciální vědomosti, intelektuální zralost,

podnikatelská zralost, mezilidská zralost a pracovní zralost. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 20)

Pojem kompetence je v dnešní době hojně používán. Jeho definice je však poněkud komplikovaná, každý autor i laická veřejnost si ho vykládá rozdílně. V českém prostředí se výraz kompetence ujal poměrně rychle především díky jeho sjednocujícímu pojetí. Kompetence v sobě obsahují další pojmy jako schopnosti, dovednosti a zkušenosti k vykonávání dané práce. Můžeme na ně nahlížet z dvou úhlů pohledu. Jako na pravomoci a oprávnění jedince dělat určitou práci, či jako na soubor jeho schopností k vykonávání této práce kvalitním způsobem.

Boyatzis (1982, in Armstrong, 1999, s. 194) hovoří o kompetencích jako o schopnosti člověka chovat se odpovídajícím způsobem vzhledem k parametrům práce v dané organizaci.

Veteška a Tureckiová (2008, s. 27) uvádí ucelenou definici kompetence jakožto „...jedinečnou schopnost člověk úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“

Dle Palána (2002, s. 98) jsou kompetence na jedné straně souhrnem pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu nebo orgánu. Na straně druhé jsou souborem způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné. Být kompetentní znamená být schopen vyrovnat se kritickými, nepředvídatelnými a jinak složitými situacemi.

Kocianová (2010, s. 56) uvádí „...kompetence ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti a významnou složkou kompetencí je motivace člověka.“

Koubek (2007, s. 23) nahlíží na kompetence jako na to, co musí jedinec na konkrétním pracovním místě, v konkrétní roli dělat, aby dosáhl úrovně práce, která se

od něj očekává. V tomto případě lze kompetence chápat jako předpoklady k určité práci i jako pravomoci z ní vyplývající.

Armstrong (1999, s. 200) přirovnává kompetence k pracovní způsobilosti. Dle něj jsou kompetence vstupním kritériem v momentě získávání a vzdělávání pracovníků a výstupním požadavkem při jeho hodnocení a odměňování. Autor také uvádí příklad používání pojmu kompetence v systémech přiznávání odborné kvalifikace. Např. systém National Vocational Qualifications (NVQ) si zvolili britské organizace za národní standard pro manažery i nižší vedoucí (tzv. supervisors). Manažeři, kteří dokáží svou kompetentnost získají od NVQ národní odbornou kvalifikaci. Nutno dodat, že NVQ používá pojem kompetence ve smyslu náplně jednotlivých pozic nikoli požadovaných schopností (Armstrong, 1999, s. 197).

Kompetence mohou být chápány také jako chování, které vede k očekávanému výsledku. Je-li pracovník kompetentní, tedy pokud plní svěřené úkoly svědomitě nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny následující předpoklady: je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje; je motivovaný takové chování použít, vidí v něm hodnotu a vynakládá na něj potřebnou energii a má možnost v daném prostředí takové chování použít. První předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze snadno rozvíjet. Součástí druhého předpokladu jsou stabilní složky osobnosti a lze je rozvíjet obtížněji. Třetí předpoklad nesouvisí s osobností ale s vnějšími podmínkami, které taktéž hrají významnou roli (Kubeš, Spillerová, Kurnický v odkazu na Woodruffa, 2004, s. 27).

2.1 Kompetenční modely a profily

Kompetenční modely patří mezi stěžejní nástroje řízení lidí v organizacích. Jedná se o uspořádaný a ucelený výčet kompetencí spojených s danou pozicí ve firmě. Kompetenční model účinně propojuje popis pracovní pozice s firemními hodnotami a společností ho využívají především pro procesy výběru, rozvoje a hodnocení zaměstnanců. Kompetenční modely zajistí společnosti mj. lepší motivaci pracovníků, podklady pro kariérové a rozvojové plány, objektivitu při hodnocení pracovníků. Hroník tvrdí, že kompetenční model je základním nástrojem manažerů lidských zdrojů.

„V současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování pracovníků.“ (Hroník, 2007, s. 73). Kompetenční model může být – je-li správně zkonstruován – liniovým manažerům velmi nápomocný.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 60-61) říkají, že výběr kompetenčního modelu závisí zejména na záměrech organizace. Rozlišují několik základních druhů kompetenčních modelů např. model ústředních kompetencí (core competencies), který definuje kompetence společné pro všechny zaměstnance (např. participativnost, interakce apod.); specifický model pro konkrétní pozici či generický kompetenční model, který nabízí seznam kompetencí zpravidla pro konkrétní pozici, avšak bez ohledu na specifika dané firmy.

Hroník (2007, s. 71) zmiňuje několik charakteristik, které by kompetenční model měl mít, aby byl funkční:

- propojující – tím má na mysli, že by měl být mostem mezi obchodní a personální strategií;
- uživatelsky přátelský – znamená snažit se sdělit podstatu věci jednoduše a srozumitelně;
- jednotný – kompetenční model by měl fungovat napříč celou společností;
- široce využitelný – měl by poskytovat oporu téměř pro všechny personální procesy (výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání i pro odměňování pracovníků);
- sdílený – na vytváření kompetenčního modelu by se měli podílet všichni zainteresovaní manažeři.

Kompetenční model uvádí a definuje veskrze ty kompetence, které jsou z hlediska fungování a orientace organizace nejdůležitější a jimiž se vyznačují úspěšní pracovníci. Platí však, že všechny kompetence v kompetenčním modelu lze rozvíjet a že pro různé pozice je vyžadována jiná úroveň jejich rozvoje. Obvykle se tak děje pomocí různých škál, které mohou mít pro jednotlivé kompetence různý počet úrovní. To však není zcela praktické, chceme-li mít co nejlepší přehlednost kompetenčních modelů, které vedou k možnosti vytvořit kompetenční profil. Kompetenční profil obsahuje

vyznačenou úroveň rozvoje jednotlivých kompetencí uvedených v modelu pro danou pozici, „... přičemž míra rozvoje kompetencí se pro danou pozici může lišit, eventuálně lze doplnit, že kompetenci nelze na dané pozici aplikovat, případně kompetenci z konkrétního modelu vyřadit.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 107).

Zkušenosti s využíváním celostátních, oborových nebo firemních kompetenčních modelů nejsou zatím moc velké. „Zastánci zdůrazňují přínosy jako je kodifikace nejlepších výsledků, možnost používání standardů jako vzorů, cílů a měřítek, pomoc menším a slabším organizacím a mobilizaci zdrojů a energií pro širší celostátní nebo oborové cíle.“ Na druhou stranu kritici namítají nemožnost vytvořit něco jiného, než obecné a povrchní normy. Zmiňují také, že tento systém je plný byrokracie a papírování (Prokopenko, Kubr, 1996, 36-37).

2.2 Klíčové kompetence

Klíčovým kompetencím je v dnešní době věnována velká pozornost. Jejich význam spočívá v jejich univerzálnosti. Klíčovými kompetencemi rozumíme „specificky strukturované a v praxi efektivně používané soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků a dále projevy postojů a dalších motivů v chování pracovníků...“ Tyto soubory musí být předem identifikované jako nejvýznamnější, žádoucí a efektivní k naplňování vize a poslání organizace, musí je sdílet a ve své činnosti využít téměř všichni členové organizace, jsou multidimenzionální, mají rozvojový potenciál a mohou být zdokonalovány dle potřeb organizace, byly pro ně předem popsány, standardizovány a stanoveny kritéria pro jejich měření a vyhodnocení (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 55). Klíčovými kompetencemi se firmy vzájemně odlišují, i když mohou působit ve stejné oblasti podnikání (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 35).

Klíčové kompetence jsou sami o sobě obsahově neutrální, chceme-li je zprostředkovat, musíme je provázat s konkrétním obsahem. Belz a Siegrist (2001, s. 27) uvádí následující příklad „...strategiím překonávání konfliktů se lze naučit vždy jen při řešení nějakého konkrétního konfliktu.“

Tradičně jsou mezi klíčové kompetence zařazovány (Belz, Siegrist, 2001, s. 165):

- komunikativnost a kooperativnost,
- schopnost řešit problémy a tvořivost,
- samostatnost a výkonnost,
- odpovědnost,
- schopnost uvažovat a učit se,
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit.

Veteška a Tureckiová (v odkazu na Wenera, 2008, s. 120-121) zmiňují klíčové kompetence z pohledu zaměstnavatelů. Ti si na svých zaměstnancích nejvíce cení samostatnosti, myšlení v souvislostech, schopnosti samostatně se učit, připravenosti podávat výkon, radosti z práce, sociální přizpůsobivosti, dobrých pracovních vlastností (dodržování termínu a kvality, spolehlivosti, přístupnost změnám atd.) a zodpovědnosti. Stranou nezůstávají ani odborné kompetence.

Někdy bývají do klíčových kompetencí řazeny také interdisciplinární znalosti jazyků, ekonomie, práva, vedení lidí, či technické znalosti (zvláště ovládání PC, řízení automobilu atd.). V praxi se můžeme setkat se situací, kdy chybí vysoce kvalifikovanému pracovníkovi potřebné klíčové kompetence nebo naopak klíčové kompetence ovládá pracovník bez odborných znalostí v daném oboru. Poté se musíme rozhodnout, zda je jednodušší kvalifikovanému pracovníku doplnit klíčové kompetence či pracovníka s potřebnými kompetencemi „dovzdělat“ v potřebném oboru. Jako řešení se mohou jevit přípravy vlastních nástupců tzv. personální rezervy.

Klíčové kompetence jsou získávány především při vzdělávacím procesu (školním, podnikovém, dalším vzdělávání), proto i jejich rozvoj souvisí s dalším vzděláváním, celoživotním učením i rekvalifikací. „Žádný studijní program pochopitelně nemůže zajistit rozvoj všech potřebných kompetencí, ale rozpracování andragogicko-didaktických forem, principů, postupů a metod umožní člověku, aby byl jeho život učením, aby zvládl celou řadu problémů a v daném okamžiku mohl zastávat

určitou pozici, která povede k jeho osobní spokojenosti.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 56).

2.3 Manažerské kompetence

V souvislosti s rozvojem lidí založeném na kompetencích se odborná literatura věnuje především rozvoji manažerů. Bezesporu důležitým krokem je samotná identifikace manažerských kompetencí. U manažera se zpravidla jedná o obecně použitelné kompetence, o kterých organizace rozhodla, že budou tvořit klíčové kompetence všech manažerů organizace či určité její úrovně.

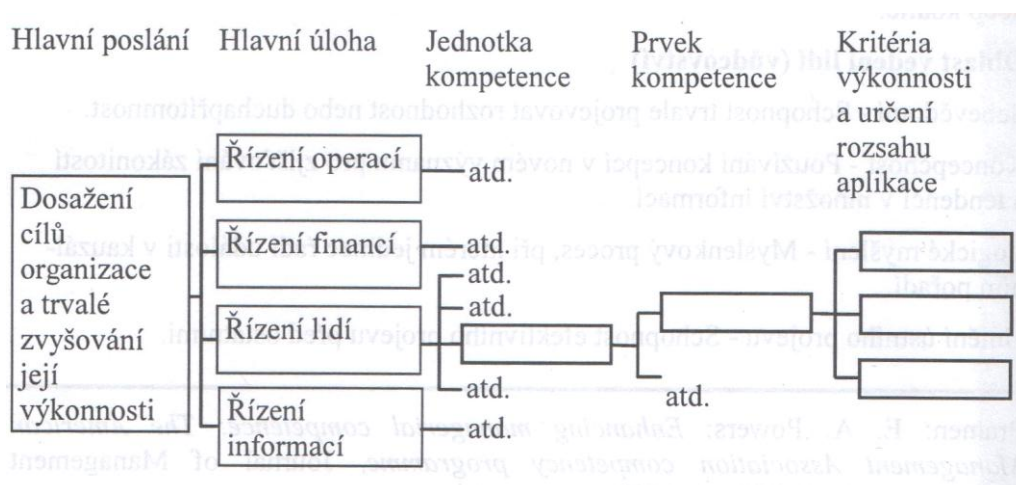
Na rozdíl od jiných profesí v manažerské práci neexistuje jednoznačná shoda v tom, které schopnosti musí manažer mít, aby svou práci vykonával dobře. „Efektivnost práce manažera je totiž posuzována podle obrovského množství hledisek a výběr kritérií je daleko širší, než při práci specialistů.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 31).

Prokopenko a Kubr definují manažerskou kompetenci jako „...schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.“ V jejich manažerském kompetenčním modelu jsou kompetence seskupeny do čtyř hlavních úloh: řízení operací, řízení financí, řízení lidí a řízení informací a dále se člení na jednotky a prvky. Pro každý prvek jsou stanovena kritéria výkonnosti potřebná k prokázání potřebných znalostí. Tento systém může hrát hlavní roli při náboru nových manažerů, zpracování popisů práce, při analýze potřeb dalšího manažerského rozvoje, návrhů vzdělávání, hodnocení výkonnosti (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 23).

Manažerské kompetence je možné rozdělit na řadu složek, nejobvykleji je vyjádřena popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností. Pro nás jsou důležité znalosti o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, konkrétní organizaci, její struktuře, koncepcích, zásadách a metodách. Důležité jsou také kulturní, politické, společenské a další faktory. Identifikace ideálních povahových rysů manažera přinesly nejednoznačné výsledky, z čehož vyplynulo, že je nemožné vypracovat univerzální model. V managementu jsou postoje predispozicí jedince pohlížet na svou práci určitým způsobem. „Manažer, který například nevěří ve výhodnost týmové práce a

v potřebnost konzultovat svá rozhodnutí se štábem spolupracovníků, bude mít tendenci přijímat vlastní nezávislá rozhodnutí i když půjde o problémy zcela jasně vyžadující kolektivní rozuma společný postup.“ (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 24). Mezi dovednosti zastávat manažerské funkce patří dovednosti odborně-technické, obecné manažerské a organizační, analytické a koncepční, společensko-kulturní, komunikační, vůdcovské a politické. K doplnění kompetencí manažera můžeme použít také jeho zkušenosti. Zkušenosti bývají považovány za ukazatele kompetence, s čímž nemůžeme bezpodmínečně souhlasit, neboť praktické výsledky závisí na příležitostech něčemu se v praxi naučit, na schopnostech i vůli něčemu se naučit na základě v praxi získaných zkušeností (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 25).

Obr. 1: Manažerský kompetenční model



Zdroj: Prokopenko, Kubr, 1996, s. 36

Kubeš, Spillerová, Kurnický (1996, s. 152) se zaměřují také na manažery budoucnosti, tzv. Euromanažery. Pokládají si otázku jaké dopady bude mít na požadované kvality manažerů politické a ekonomické sjednocení Evropy. Pro budoucí euromanažery bude náročné dosáhnout toho, aby každý zaměstnanec porozuměl hodnotám firmy, jejím klíčovým principům a strategiím. Autoři odkazují na výzkum z Ashridge Management College, který stanovil dvě klíčové roviny manažerských kompetencí, rovinu „doing“ a rovinu „being“. První rovinu tvoří typické projevy chování, kam patří tvorba mezinárodní strategie obsahující způsobilost předvídat

budoucí vývoj, organizovat pracovní skupiny, tak aby se do jejich práce promítly lokální poznatky. Dále do první roviny řadíme hranici přesahující koučování a kooperaci, tedy intenzivní práci s lokálními týmy, v nichž jsou manažeři rovnocennými partnery. Jelikož je působení ve více kulturách náročné na pružnost musí být manažeři zdatnými mediátory a nositeli změny. Velkou roli bude hrát také jejich osobní efektivnost, týkající se organizace vlastního času. Do roviny „being“ patří kompetence týkající se samotného myšlení, uvažování a cítění manažera. Kognitivní komplexnost charakterizuje schopnost posuzovat situaci z více úhlů pohledu a postřeh nalézt mezi nimi vztahy. Emocionální energie souvisí s psychickou odolností jedince. Třetím důležitým znakem je psychologická vyspělost pojící se s touhou objevovat nové, silnou koncentrací na prožívání přítomnosti a respektem ke všem lidem, bez ohledu na rasu či národnost (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 152-154).

V souvislosti s tématem této práce jsou zajímavé kompetence manažera lidských zdrojů dle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s.73-74). Autoři odkazují na výsledky průzkumu z roku 2002 provedeného firmou Gatti and Associates. Výzkum se týkal klíčových kompetencí na pozici manažera lidských zdrojů a identifikoval pět stěžejních kompetencí, které byly ohodnoceny v následujícím pořadí:

- podnikatelský postřeh jakožto znalost o byznysu a pochopení jeho podstaty (28,5 %);
- vůdcovské schopnosti (19,3 %);
- schopnost myslet a jednat strategicky a inovačně tedy předvídat budoucnost a otevírat cestu dopředu (18 %);
- znalosti nástrojů řízení lidských zdrojů (17 %);
- nositel změny tj. schopnost řídit a iniciovat změnu (16,6 %).

3 Kompetence personalisty

Nejdůležitějším cílem personálních činností je dosáhnout sladění programů rozvoje lidských zdrojů se strategií organizace tak, aby všechny tyto programy odpovídaly jejich potřebám. Pro realizaci tohoto cíle je zapotřebí, aby personalisté porozuměli především podnikání i řízení organizace, ovládali teoretické i praktické aspekty řízení lidských zdrojů a efektivně pracovali se zaměstnanci na všech úrovních organizace (Mayerová, Růžička, 2000, s. 24). Personální řízení se profesionalizuje a vyžaduje stále širší a hlubší znalosti z oblasti plánování a řízení lidských zdrojů, personální řízení, mzdové politiky, pracovního práva, profesního výcviku a přípravy na povolání i kolektivního vyjednávání. Dnešní personalista musí dle Koubka (2007, s. 35) mít v první řadě nejen důkladně teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v dalších problémech organizace. Musí být schopen promítat je do oblasti personalistiky, musí umět jednat s lidmi, musí se neustále učit a rozvíjet, být flexibilní a zaujatý pro svou práci.

Kompetence personalistů byly v posledních dvaceti letech mnohokrát podrobeny výzkumu. Důvody jsou zcela zřejmé. Je potřeba personalistiku vymezit jako skutečný obor s jasně definovaným předmětem a zároveň ujasnit požadavky na kvalifikaci nositelů oboru, vymezit jejich základní role a pokusit se vytvořit modely kompetencí pro profesionály v personálním řízení (Tureckiová, Veteška, 2008, s. 106). Kompetence personalisty jsou ovlivněny konkrétními způsoby a prostředky práce s lidmi dle lokality působnosti, odvětví společnosti v které působí i samotnou organizací, její kulturou, strategiemi, postavením personálního útvaru v ní atd. I přesto vše je možné nalézt společné kompetence, které lze aplikovat na všechny odborníky v personální práci.

V roce 1998 provedla asociace WFPMA¹ výzkum s cílem zjistit, zda je možné vymezit základní jádro schopností pro odborníky z oblasti řízení lidských zdrojů, a tedy zda je možné definovat profesionála personální práce. Úkolem projektu bylo také pokusit se stanovit standard vzdělávání a rozvoje nezbytný k dosažení a udržení normy v práci personálních profesionálů. Profesionálem v oblasti řízení lidských zdrojů je

¹ The World Federation of People Management Associations (WFPMA) je celosvětová asociace shromažďující odborníky z oblasti personální práce.

v tomto výzkumu chápán ten, kdo pracuje v zaměstnávající organizaci jako odborník, nebo jako konzultant, pedagog či akademický pracovník jehož primárním zaměřením je řízení a rozvoj lidí ve světě práce. Studie vymezuje rámec profesionálních standard, znalostí a schopností, které by mohly být použity pro vymezení kritérií, na základě kterých by bylo možno posuzovat kompetentnost personalisty k udělení profesionálního členství či k získání profesionální kvalifikace. Výzkum se zabývá vymezením kompetencí, které jsou "typicky" požadované především od "personalisty generalisty"; tj. výkonný personalista v organizaci s administrativní podporou. Výzkum svými poznatky přispívá k rozvoji profesionálních znalostí a kompetencí a vysokému standardu výkonu personálních pracovníků a současně tak přispívá ke zvyšování profesionality řízení lidských zdrojů. Rámec kompetencí současně může sloužit k porovnání mezi odborníky v oblasti personálního řízení. V neposlední řadě poskytuje globální pohled na personální řízení v celé jeho šíři a komplexnosti (Brewster, Farndalová, Ommeren, 2000).

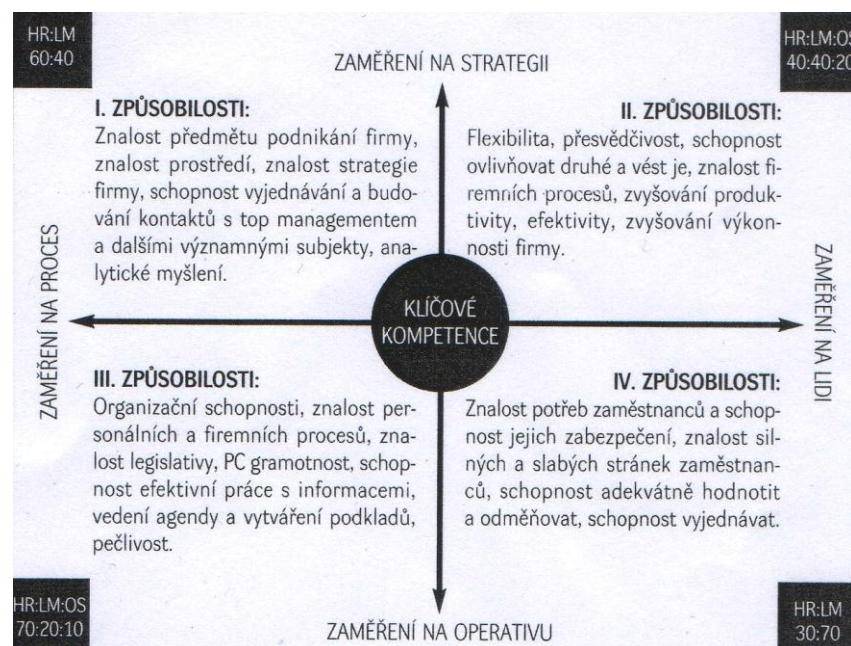
V letech 1987 – 2007 probíhal dnes nejucelenější výzkum v oblasti personálních kompetencí. Výzkum pod záštitou společnosti SHRM² a RBL Institute³ vedený předními světovými odborníky v oblasti personálního řízení sestavil několik modelů personálních kompetencí, vždy s ohledem na měnící se prostředí i společnost (viz. 4.1). Autoři výzkumu se pokusili zodpovědět otázku co je potřeba, chce-li být personalista úspěšným profesionálem (Ulrich, Brockbank et al., 2008).

Kompetence nositelů personální práce vymezily Tureckiová a Pešková (2003, s. 36) na základě výsledků průzkumu provedeného na vzorku personálních manažerů významných českých i mezinárodních firem. Výzkum identifikoval čtyři hlavní zaměření personalisty. Jsou jimi zaměření na strategii, na lidi, na operativu a na proces. Detailněji nás s nimi seznámí obr. 2. Z výsledků průzkumu vzešly také klíčové kompetence (kvalifikace), mezi které účastníci průzkumu zařadili samostatnost, aktivní přístup, komunikativnost, schopnost motivovat a vést, sebemotivaci a expertizu tj. odbornou úroveň.

² Society for human resource management (SHRM) je největší světové sdružení věnující se řízení lidských zdrojů.

³ RBL Institute je mezinárodní společnost zabývající se poradenstvím v oblasti HR.

Obr. 2: Model HR kompetencí dle Tureckiové a Peškové



Zdroj: Tureckiová, Pešková, 2003, s. 36

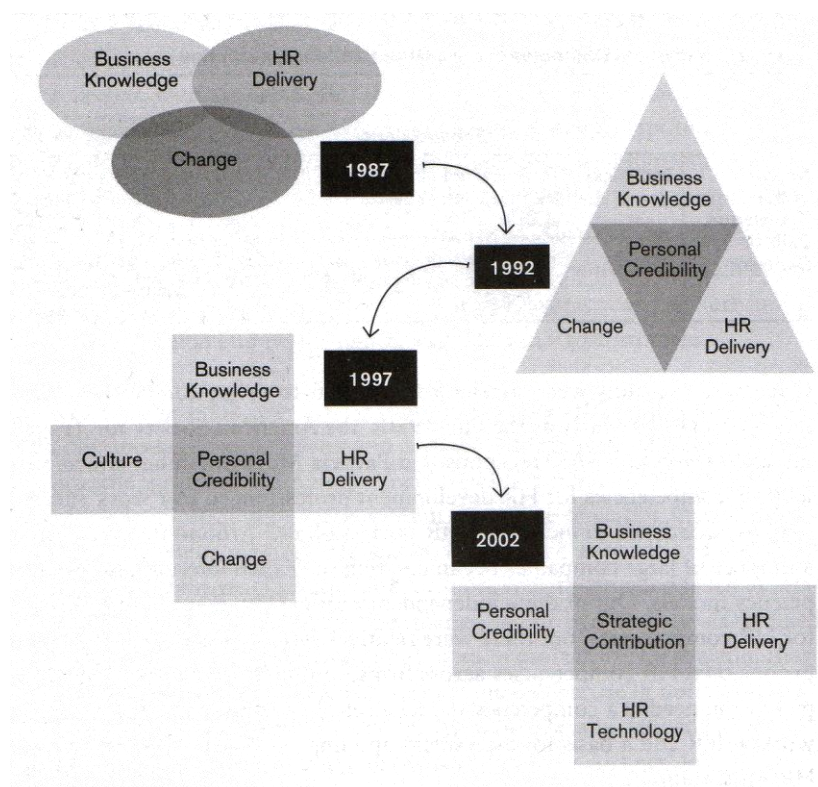
3.1 Vývoj kompetenčních modelů personalisty

Jelikož ucelený vývoj kompetenčních modelů personalisty není v literatuře podchycen, zmíníme jeden možný pohled na vývoj kompetenčních modelů dle Ulricha, Brockbanka et al. (2008, s. 223-226).

První model se utvořil již v roce 1987 na samém počátku výzkumu. Bez ohledu na pozici, odvětví a zeměpisnou polohu byly zformulovány tyto tři kompetence: znalost podnikání, funkční expertiza a zvládání změn. Znalostí podnikání je míněno pochopení, jak se vydělávají peníze a jakých zdrojů je potřeba k jejich získání. Funkční expertiza znamená, že personalisté jsou odpovědní za lidskou stránku organizace, potřebují vědět koho přijmout, koho podporovat, jak školit atd. V neposlední řadě musí personalista umět řídit změny v organizaci.

V druhém kole výzkumu uskutečněném v roce 1992 se k předchozím třem kompetencím přidala čtvrtá nazvaná osobní důvěryhodnost, která vyznačuje schopnost stanovit a splnit očekávání, která jsou personalistům vložena do rukou.

Obr. 3: Vývoj kompetenčních modelů v letech 1987 - 2002



Zdroj: Ulrich, Brockbank, Johnson et al., 2008, s. 24

Rok 1997 přinesl do výzkumu novou součást modelu a to kompetenci nazvanou „kultura“, přesněji řečeno schopnost řídit kulturu. Zároveň bylo dokázáno, že znalost obchodu a schopnost dodání lidských zdrojů mají menší vliv na individuální kompetence personalisty.

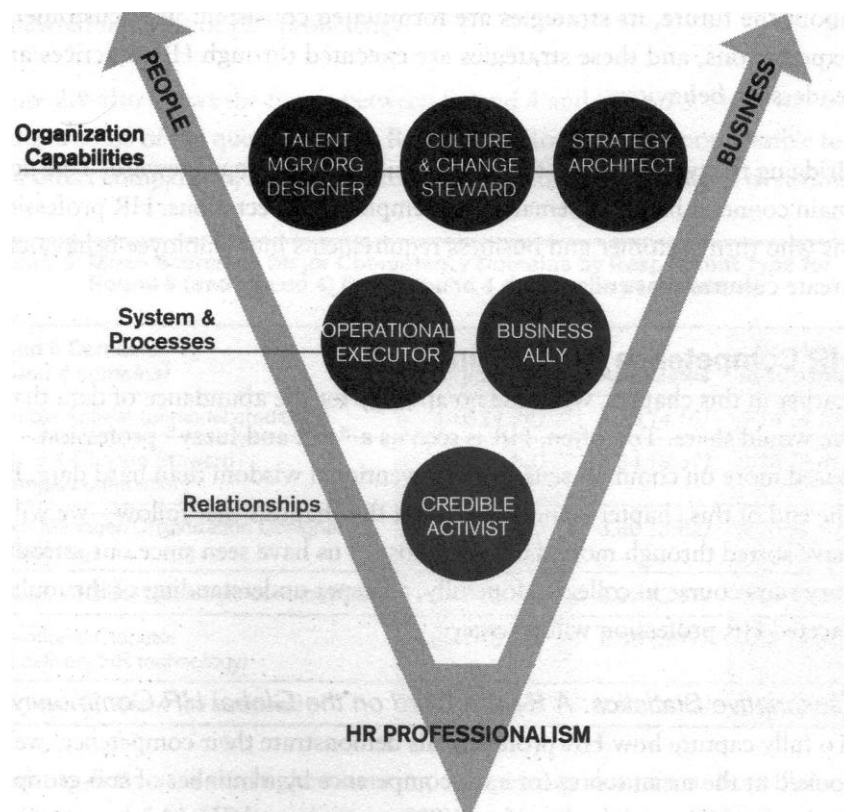
Ve čtvrté etapě výzkumu uskutečněném v roce 2002 se výzkumný tým zaměřil nejen na dopady zjištěných kompetencí na jednotlivce, ale i na byznys jako celek. Kultura a řízení změn byly nahrazeny kompetencí s názvem strategický přínos. Tato nová kompetence zahrnuje personalistovu schopnost přenést poznatky svým zákazníkům. V neposlední řadě přibyla kompetence s názvem HR technologie, která v sobě nese schopnost pochopení a zvládání technologií.

V roce 2007 výzkumný tým pokračoval ve zjišťování vlivu kompetencí na osobnost personalisty i na byznys jako celek. Vlivem změn v posledních letech je tento model nejvíce dynamický. Poslední etapa přinesla tato zjištění:

- 20% úspěchu organizace můžeme přisuzovat personalistům;
- osobní důvěryhodnost se ukázala jako nejvíce působící kompetence mající vliv na jednotlivce i podnik jako celek;
- organizační shopnosti se přesunuly na třetí místo, přičemž jsou to právě ony, které posilují konkurenční výhodu;
- kompetence zvané „vykonavatel provozu a obchodní spojenec“ nerozlišují mezi vlivem na jednotlivce a na společnost, ale jejich znalost hraje velký význam.

Identifikovány byly následující kompetence – důvěryhodný aktivista, provozní exekutor, obchodní spojenec, architekt strategie, mistr kultury a změny a talent manažer a návrhář organizace. Jejich vzájemnou propojenost a zaměření ukazuje obr. č.4.

Obr. 4: Kompetenční model z roku 2007



Zdroj: Ulrich, Brockbank, Johnson et al., 2008

3.2 Jednotlivé typy kompetencí personalisty

Brewster, Farndalová a Ommeren (2000, s. 80) rozdělili personální kompetence do čtyř následujících skupin⁴: osobnostní kompetence, vztahové a řídicí kompetence, podnikatelské kompetence a funkční kompetence.

3.2.1 Osobnostní kompetence personalisty

Je zcela zřejmé, že i odborník se sebelepším vzděláním musí mít i kladně hodnocené osobnostní charakteristiky. Kocianová (2004, s. 128) zmiňuje jako důležité například sociálně-psychologické dovednosti personalistů, nezbytná je schopnost jednat s lidmi, navazovat kontakty a udržovat vztahy spolupráce.

Kromě tradičních kompetencí jako jsou výborné komunikační a vyjednávací schopnosti, organizační schopnosti, týmový duch, zodpovědnost, loajalita, kreativita atd. se dnes můžeme setkat také s kompetencí zvanou osobnostní důvěryhodnost. Tato kompetence se skládá ze spolehlivosti, etické kvality, vytváření vztahu důvěry a respektu (Ulrich, Brockbanka et al., 2008, s. 59).

U personalistů se předpokládá rozvinutá emoční inteligence, což je schopnost efektivního sebehodnocení, sebeovládání a seberegulace, schopnost motivovat sebe i druhé, součástí je také schopnost empatie (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 112).

Odolnost vůči zátěži a vnitřní stabilita patří také k důležitým kompetencím. Tato odolnost se projevuje vyrovnaným chováním bez výraznějších výkyvů, jak na úrovni emoční, tak i výkonnostní. Brewster, Farndalová a Ommeren (2000, s. 80) řadí do osobnostních kompetencí také „podnikatelský čich“.

Personalista soustavně pracuje na svém odborném rozvoji. Své odborné znalosti a dovednosti zdokonaluje a rozšiřuje, hledá vzory nejlepší praxe, udržuje si přehled o novinkách a udržuje krok s výzkumem v oblasti personálního řízení (Armstrong, 2007, s. 93).

⁴ Upraveno a přeloženo B.K.

3.2.2 Vztahové a řídicí kompetence personalisty

Do vztahových a řídicích kompetencí můžeme zařadit schopnost efektivního řízení vztahů uvnitř firmy. Personalista by měl být dobrým facilitátorem, také koučem, který poskytuje podporu ostatním při jejich rozvoji. K rozvoji by měli své kolegy také dobře motivovat. Personalisté musí být schopni usměrňovat informační toky ve společnosti. Informace jsou důležitým prvkem kultury organizace a každý zaměstnanec musí mít k informacím přístup. Kladně hodnocena je orientace na kvalitu procesů a znalost projektového řízení. Dále také tvorba kulturně rozmanité společnosti (Brewster, Farndalová, Ommeren, 2000, s. 80).

Personalista přispívá k analýzám a diagnostikuje problémy související s lidmi, navrhuje jejich praktická řešení. Při tom využívá procesů konzultování a koučování, aby se jeho klienti vyrovnali se svými problémy (Armstrong, 2007, s. 93).

Jako významná se dnes ukazuje práce s talenty a řízení jejich kariéry, což zaměstnancům umožňuje efektivně naplňovat firemní strategii a zvyšovat konkurenceschopnost. Schopnost práce s talenty je pro organizaci velkou výhodou. Talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k naplňování strategie a ekonomických cílů, jejich využitím se sníží náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců, zefektivní se plánování nástupnictví klíčových pozic, zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace atd. Ulrich, Brockbank et al. (2008, s. 119) vidí talent management jako jednu z nejdůležitějších kompetencí. Práce s talenty je dle autorů možná na základě porovnání dnešního stavu s budoucností, je potřeba uvědomit si kam směřujeme, následuje rozpoznání těch zaměstnanců, kteří pracují dobře a identifikace potřeb, které jsou zapotřebí k tomu, aby pracovali ještě lépe.

3.2.3 Podnikatelské kompetence personalisty

Znalostí podnikání míníme fakt, že profesionál v oblasti personálního řízení by měl rozumět předmětu podnikání organizace, pro kterou pracuje. Proto je nezbytné, aby měl personalista znalosti z ekonomie, financí, marketingu, výrobního i obecného řízení. Personalista by měl znát strategii firmy, její procesy a zvyšování výkonnosti.

Personalista musí mít schopnosti propojit personální procesy s ostatními organizačními schopnostmi (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 109).

Do podnikatelských kompetencí patří také znalost a schopnost řízení změny. „Imperativ změny vyžaduje strategická rozhodnutí. Do něho musí být zapojena celá organizace. Cílem je změnit myšlení a jednání lidí, opřít se o nové hodnoty, řídit procesy (ne útvary) a dosahovat výsledků“ (Stýblo, 2001, s. 12). Jsou ovlivněny historií firmy, stylem řízení, firemní kulturou, historií provádění předchozích změn, osobností vedoucích pracovníků a dalšími faktory. Úkolem řízení změn je za daných podmínek minimalizovat odpor proti zavádění změny a naopak aktivně vytvářet podporu mezi zaměstnanci pro úspěch projektu změn. Zvládání procesů změny a jejich řízení znamená nejen efektivní využívání schopností spojených s řízením změny ale také účinnou pomoc liniovým manažerům, provádět a implementovat změny v organizaci. Při řízení změny v organizaci je důležité, aby byl management kompetentní. „Chceme-li strategicky plánovat podnikatelský úspěch, musíme vědět, co chceme zaměstnancům nabídnout, jaká je naše vize a jakou budoucnost a příležitost mají. Organizace musí být důvěryhodná nejen pro zákazníky, ale také pro vlastní zaměstnance. Významnou úlohu zde hraje komunikace a na větší vzdálenosti, např. mezi centrálou a organizačními útvary i komunikační technologie včetně internetové sítě. Bez odvahy se nedá řídit, a tedy ani pracovat s lidmi. Zejména personalisté musejí odvahou překypovat a stále mít na mysli svoji úlohu „advokátů“ zaměstnanců.“ (Stýblo 2001, s. 99).

Zvláštní skupinou je řízení změny kultury. Kultura jakožto relativně stabilní podléhá změně pomaleji. Dnes je vyžadována kultura flexibilní a přizpůsobivá. Ulrich, Brockbank et al. (2008, s. 81) zmiňují, že personalisté napomáhají změně kultury dvěma směry – pomáhají rozvíjet pravou kulturu v organizaci a také navrhuji způsoby, jak tuto změnu aplikovat.

Dále do podnikových kompetencí řadíme schopnost rozvíjet učící se organizaci. Učící se organizace je dnes často používaný pojem, jehož základní vizí je fakt, že v lidech je potřeba podporovat jejich schopnosti učit se. Učící se společnost můžeme definovat pomocí následujících vlastností: zaměstnanci jsou chápáni jako zdroj informací a znalostí, organizace otevřeně podporuje kreativitu a inovace, organizační struktura je plošší, podporuje se otevřená komunikace, týmová práce i spolupráce mezi

útvary. „Řízení lidských zdrojů v učících se organizacích se vyznačuje přeměnou podnikatelských cílů firmy a požadavků na zvýšení její výkonnosti do zřetelně formulovaných potřeb a cílů učení, které přijímají všichni zaměstnanci.“ (Stýblo 1998, s. 69).

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ (Koubek, 2007, s. 24). Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické a dlouhodobé personální plánování. Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je podporovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, loajálních a dobře motivovaných zaměstnanců. „Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje záležitosti týkající se celé organizace – struktury, kultury, efektivnosti a výkonnosti organizace, přizpůsobování zdrojů budoucím potřebám, rozvoje schopností, řízení znalostí a řízení změny. Strategie lidských zdrojů zajistí, že bude mít organizace kvalitnější lidi než její konkurenti, že bude rozvíjet a vychovávat jedinečný intelektuální kapitál podniku, že se bude rozvíjet kultura povzbuzující v organizaci proces učení.“ (Kocianová, 2004, s. 143).

3.2.4 Funkční kompetence personalisty

Funkční kompetence znamenají znalost „nejlepších praktik“ v oblasti řízení lidí. Personalisté musejí být schopni nejen využívat, ale také dále rozvíjet expertizu vlastní disciplíny, tj. všech rozhodujících personálních systémů a procesů (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 109). Brewster, Farndalová, Ommeren (2000, s. 80) sem řadí znalosti odměňování, pracovněprávních vztahů, vzdělávání rozvoje, náboru a udržení si zaměstnanců, řízení výkonnosti, bezpečnostní ochrany při práci atd.

Personalistiku, stejně jako jiné obory, si dnes už neumíme představit bez opory ve výpočetní technice. Kettley a Reilly zformulovali definici, podle níž je počítačový personální informační systém tvořen „plně integrovanou, celoorganizační sítí dat, informací, služeb, databází, nástrojů a transakcí v oblasti lidských zdrojů“. Takový systém lze charakterizovat jako „elektronickou personalistiku“ znamenající „aplikaci konvenční, síťové a hlasové technologie za účelem zlepšení výkonu personální administrativy, transakcí a procesů.“ (Kettley, Reilly in Armstrong 2007, s. 723).

Výhody můžeme spatřovat také v elektronickém řízení a kontrole procesu náboru s uplatněním měřítek jeho efektivnosti. To přináší možnost vyhodnocovat efektivnost náboru z hlediska jeho rychlosti, kvality a ceny.

Personalisté musejí zvládat také administrativní úkony, musejí být schopni posuzovat a hodnotit, jejich práce musí být v souladu se stále složitějšími právními předpisy (Brewster, Farndalová, Ommeren, 2000, s. 80).

4 Případová studie - MARKS & SPENCER

Tuto část práce tvoří případová studie popisující kompetence personalistů v nadnárodní společnosti MARKS & SPENCER. Nejdříve si vybranou společnost představíme, poté se zaměříme na stručný popis využití kompetenčních modelů ve společnosti. Následně zacílíme popis na dvě vybrané pozice z personálního útvaru na nichž si prakticky ukážeme kompetence těchto personalistů, včetně rozdílů mezi nimi. Tato kapitola vznikla na základě studia dokumentů vybrané organizace a rozhovoru s ředitelkou lidských zdrojů. Jejím cílem je propojení výše zmíněných teoretických poznatků s praxí. Je potřeba zmínit, že v MARKS & SPENCER se používá „interní terminologie“ (většinou jde o pojmy odvozené z angličtiny), přičemž není možné se jejich použitím zcela vyhnout.

4.1 Popis společnosti

Historie společnosti MARKS & SPENCER se datuje od roku 1884, kdy ruský emigrant Michael Marks začal prodávat ve stánku na tržišti v anglickém Leedsu. Deset let poté se spojil s Tomem Spencerem, pokladníkem u firmy I.J.Dewhirst, která je mimo jiné dodavatelem MARKS & SPENCER dodnes, a založili společnost MARKS & SPENCER. V roce 1903 se společnost MARKS & SPENCER stala akciovou společností, v dnešní době má již přes 308 000 akcionářů. O několik let později přijala společnost v té době revoluční politiku nákupu a začala nakupovat přímo z výrobních továren nikoliv u velkoobchodníků. V roce 1930 společnost otevřela svůj největší obchodní dům na Marble Arch v Londýně, který je až dodnes „vlajkovou lodí“ společnosti MARKS & SPENCER. Rok poté začal MARKS & SPENCER ve svých obchodních domech s prodejem potravin. Dnes je ve Velké Británii třetím největším prodejcem potravin a vůbec největším v oblasti konfekce. V roce 1934 založila první výzkumnou laboratoř, zaměřenou na vývoj a výzkum materiálů a nejvhodnější způsoby jejich údržby.

Rozvoj společnosti MARKS & SPENCER pokračoval i mimo hranice Velké Británie. V současné době má společnost MARKS & SPENCER zhruba 450 obchodů

ve Velké Británii a 358 obchodů včetně franšízových ve 42 zemích světa. V České republice byl první obchod MARKS & SPENCER otevřen v říjnu 1996 v Praze 1. Postupně byly otevírány další obchody a to nejen v ČR, ale i v jejích pěti dceřinných společnostech na Slovensku, v Polsku, Litvě, Lotyšsku a Estonsku. V souvislosti s dalším plánovaným rozšiřováním obchodů se v roce 2008 stal MARKS & SPENCER Czech Republic, a.s. součástí velké skupiny společnosti MARKS & SPENCER, přičemž 51% vlastní mateřská společnost MARKS & SPENCER plc a 49% patří bývalým českým franšizantům. Česká společnost má tedy obchodní právní formu tzv. Joint Venture. Dnes má český MARKS & SPENCER, včetně všech svých dceřiných společností, 47 prodejen a zaměstnává cca 1300 zaměstnanců.

Společnost MARKS & SPENCER se ve své činnosti řídí několika základními principy. Mezi nejvýznamnější patří nabízet zákazníkům kvalitní zboží vynikající užitné hodnoty, poskytovat zákazníkům široký sortiment služeb, kvalitní servis a obsluhu v příjemném prostředí. Vize společnosti „Chceme se stát laťkou, vůči které se konkurence poměří“ úzce souvisí s posláním MARKS & SPENCER, tedy prodávat vysokou kvalitu dostupnou pro všechny. Hodnoty společnosti charakterizují čtyři základní pilíře – kvalita, hodnota, servis a důvěra.

V současné době společnost pozastavuje svou expanzivní strategii a přechází na strategii konsolidační. Soustředí se na ustálení všech nových procesů a samozřejmě na zvýšení obchodního potenciálu na stávajících prodejnách.

4.2 Klíčové kompetence v MARKS & SPENCER

Pro většinu společností platí, že: „majitelé společností a jejich vrcholový management jsou stále méně ochotni investovat peníze tam, kde nevidí ekonomický efekt. Jednu z těchto oblastí představuje i oblast rozvoje lidských zdrojů. Paradoxem je, že právě tato oblast může dnes představovat jednu z mála příležitostí k získání konkurenční výhody.“ (Stýblo, 2001, s. 27). Tento styl myšlení je pro společnost MARKS & SPENCER stále vzdálenější. MARKS & SPENCER je organizace, která klade velký důraz na zaměstnance, práci s nimi a jejich rozvoj.

MARKS & SPENCER patří mezi dynamické společnosti, které nejen, že drží krok se světovým vývojem trhu, ale dokonce je i jedním z lídrů změn. Momentálně se odehrává změna v rozložení HR sil a strategického řízení lidských zdrojů.

Ve společnosti je používán kompetenční model společný pro všechny zaměstnance. Tento kompetenční model vychází z hodnot společnosti. Jedinou výjimku tvoří zaměstnanci na úrovni top managementu, pro které je definovaný jiný kompetenční model v souvislosti s náročnými požadavky na jejich manažerskou práci.

Společnost v současné době také vytváří kompetenční profily pro ty pozice, na nichž zaměstnává více zaměstnanců. K tvorbě kompetenčního profilu se společnost rozhodla přistoupit proto, že jí usnadňuje řízení plánů rozvoje daných zaměstnanců stejně jako řízení jejich kariérního růstu.

My se nicméně zaměříme zejména na kompetenční modely. Kompetenční model pro zaměstnance MARKS & SPENCER obsahuje tři klíčové kompetence, které jsou rozděleny do dalších dvou až třech způsobilostí

První klíčová oblast kompetencí se týká způsobu plnění úkolů (Deliver). Tu zastupují způsobilosti určování směru, rozhodnost a cílevědomé řízení. Určováním směru rozumíme schopnost zaměstnance vytvořit jasný plán a zajistit jeho včasné plnění. Rozhodnost charakterizuje správné a odvážné rozhodování na základě získaných informací, to vše s ohledem na možná rizika. Cílevědomé řízení znamená vědomí daného cíle a snahu o zajištění účinnosti i v případě změny priorit.

Druhou oblastí je „budování vztahů“ (Build) a charakterizují ji způsobilosti jako řízení lidí a zdrojů a komunikace a ovlivňování. Pro první z nich je typická maximalizace užitku a využití každého zdroje a vztahu pro výsledný úspěch. Pro druhou je typická srozumitelnost a jasná cíl komunikace. Jedinec s touto kompetencí komunikuje přesvědčivě, neboť se zaměřuje na potřeby a zájmy ostatních, svým působivým stylem dokáže dosahovat řešení, v nichž všichni zúčastnění vyhrávají, čímž úspěšně pěstuje vztahy.

Poslední oblastí klíčových kompetencí je „úsilí“ (Drive). Sem řadí společnost MARKS & SPENCER řídicí schopnosti, obchodní prozíravost a inovace a změny. Pod řídicí schopností se ukrývá vedení a motivování sebe i spolupracovníků s cílem dosáhnout obchodního plánu. Obchodní prozíravostí rozumíme využití všech příležitostí pro zvýšení pracovní výkonnosti na základě znalosti zákazníků, obchodní problematiky a konkurence. Jak bylo zmíněno výše společnost MARKS & SPENCER se zaměřuje ve svém podnikání na rozvíjení inovací, to samé očekává od svých zaměstnanců. Kompetence „inovace a změny“ znamená vstřícný přístup ke změnám a nacházení vhodného řešení s ohledem na potřeby zákazníků.

Kompetenční model pro vrcholový management zavedla společnost teprve nedávno. Jejím zavedení předcházela několikaletý výzkum ve spolupráci s poradenskou společností Oliver Wyman. Z výzkumu vyplynulo, že úspěšného leadera charakterizují tři kvality, jsou-li vyváženě zastoupeny. Jsou jimi „hlava“ (Head), „srdce“ (Heart) a „ochota riskovat“ (Guts) (Wyman, 2009). Společnost MARKS & SPENCER k těmto třem základním „leaderovským“ kompetencím přidala ještě další tři kompetence specifické pro své podnikání a to „inovovat pro zákazníky“, „zajišťovat kvalitu pro zákazníky“ a „budovat důvěru“.

„Hlava“ určuje cíl, účel a dlouhodobou strategii. „Hlava“ hodnotí a je naladěná na současné a budoucí potřeby zákazníků, analyzuje fakta a uspořádává je do logických celků. Zaměřuje se také na rovnováhu mezi strategickým a operativním myšlením.

„Srdce“ identifikuje a rozvíjí lidský kapitál, uplatňuje vliv na ostatní, zapojuje je a vytváří rovnováhu mezi potřebami lidí a potřebami organizace. „Srdce“ vytváří atmosféru důvěry, buduje loajalitu zaměstnanců a vytváří široké sociální síť.

Kompetence „ochota riskovat“ udržuje optimistický přístup i v situacích nejistoty, neustále vyvažuje rizika a výhody, činí odvážná a dostatečně rychlá rozhodnutí. Tato kompetence v sobě rovněž skrývá schopnost využít intuice za účelem identifikace skrytých rizik i příležitostí. Člověk s vysokou úrovní této kompetence se také nebojí konfrontace a podněcuje ke změně.

„Inovovat pro zákazníky“ pobízí k pokrokovému myšlení, vytváří skutečné inovace v procesech, produktech a službách vůči zákazníkům. Pro „inovaci“ je charakteristická zvědavost, hledání zlepšování, schopnost nespokojit se s málem. Zaměstnanec s touto kompetencí komplexně analyzuje široké spektrum vnitropodnikových informací společně s informacemi o trhu, které poté zahrnuje do oblasti svého podnikání.

„Zajišťovat kvalitu pro zákazníky“ znamená bezchybně a vytrvale dosahovat kvalitních výsledků. Zaměstnanec dává najevo hrdost na značku a odhodlaně svého zaměstnavatele brání. Kompetentní leader neustále své kolegy vede ke zlepšování produktů, služeb a životního prostředí. Koučuje, rozvíjí a motivuje týmy k dosažení svého plného potenciálu prostřednictvím efektivního řízení výkonnosti.

„Budovat důvěru“ znamená být důvěryhodný a zodpovědný. Zaměstnanec buduje důvěru napříč týmy díky úzkým vztahům, odhodláním a podporou. Zůstává klidný i pod tlakem a ostatní tak vede příkladem. S touto kompetencí souvisí také sociální zodpovědnost, nejen vůči vlastním zaměstnancům, ale i vůči celé společnosti v širším slova smyslu.

4.3 *Kompetence personalisty v MARKS & SPENCER*

Všechny výše zmíněné kompetence lze aplikovat i na personalisty. My se nyní pokusíme vymezit jejich specifikaci u pozic HR administrátor a Ředitel lidských zdrojů. HR administrátor představuje juniorní pozici personalisty a jeho náplní práce je, jak vyplývá se samotného názvu, především zajištění personální administrativy, dále také správa personálního informačního systému a zajištění procesů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na druhé straně stojí Ředitel lidských zdrojů, což je pozice seniorní, strategická, vyžadující hlubší znalosti, manažerské dovednosti i letité zkušenosti.

4.3.1 HR administrátor

Na pozici HR administrátora lze aplikovat výše zmíněný kompetenční model, který společnost používá pro většinu zaměstnanců. Tyto kompetence lze přiblížit i ve

vztahu k této konkrétní pozici. Níže si ukážeme, jak se jednotlivé kompetence mohou projevat v každodenních činnostech HR administrátora.

ZPŮSOB PLNĚNÍ ÚKOLŮ

- HR administrátor má jasný plán, jak zvládat každodenní aktivity. Pracuje takovým tempem, aby všechno zvládal kvalitně a včas.
- Rozhoduje o aktuálních každodenních záležitostech např. o technické správnosti směnných kalendářů.
- Je schopný pracovat efektivně i v dobách nejistoty a k měnícím se prioritám přistupuje pozitivním způsobem.

BUDOVÁNÍ VZTAHŮ

- Dostupné informace využívá dobře promyšleným způsobem, umí rozpoznat hrozící rizika. Musí zvažovat právní důsledky svých činů (např. při přípravě pracovních smluv, výpovědí), bere v potaz veškeré související faktory, prochází dostupnou dokumentací atd. Je schopen rozpoznávat a využívat všechny dostupné zdroje a vztahy, aby dosáhl úspěchu. Ve své práci se snaží, aby měly všechny zapojené strany dostatek informací a chápaly účel.
- Neustále využívá zpětné vazby, aby se ve své práci stále zdokonaloval. S ostatními vždy hovoří jasně a výstižně. Rovněž efektivně přizpůsobuje komunikační styl nejrůznějším situacím i komunikačním partnerům, kolegům, nadřízeným, přičemž bere v potaz jejich individualitu.

ÚSILÍ

- Zaměstnanec na této pozici umí jasně popsat obchodní plán a priority společnosti. Motivuje sebe i ostatní k dosahování nejlepších výsledků. Měl by vycítit naladění druhých a v problémové situaci je podpořit, nabídnout jim takové možnosti, které jim pomohou k efektivnímu vyřešení problému.
- Chápe potřeby interního klienta a umí jim vyhovět. Dobře zná podnikání a výrobky společnosti.

- Je otevřený k novým myšlenkám a přistupuje k nim pozitivně. V oblasti své působnosti umí zavádět různá zlepšení např. formou neustálého proškolení svých interních klientů v oblasti pracovního práva, mzdové problematiky atd.

4.3.2 Ředitel lidských zdrojů

Na ředitele lidských zdrojů, jakožto vrcholového manažera se vztahuje kompetenční model, který společnost využívá pro své vrcholové vedení. Jak již bylo zmíněno, tento kompetenční model vytvořila společnost MARKS & SPENCER na základě výzkumu, jehož výsledkem je identifikace tři obecných kompetencí úspěšného leadera a další tři vztahující se konkrétně na společnost MARKS & SPENCER. My se nyní pokusíme konkretizovat jednotlivé kompetence pro pozici ředitele lidských zdrojů.

Pomocí „**HLAVY**“ určuje ředitel lidských zdrojů personální strategii, a to na základě identifikování obchodních potřeb. Objasňuje, kam společnost směřuje a proč. Neustále musí sledovat politickou i ekonomickou situaci a sleduje také změny v pracovněprávní legislativě. Je v úzkém spojení s externím trhem, aby mohl vyhodnocovat konkurenceschopnost společnosti v personální oblasti. „Hlavy“ využívá ředitel lidských zdrojů také k efektivnímu řízení personálního rozpočtu.

„**SRDCE**“ neustále vyhodnocuje motivaci, postoje i názory zaměstnanců a pracuje s nimi tak aby, při řízení všechny zúčastněné zapojoval. Velkou roli hraje tato kompetence při řízení změny. Musí být schopný zjistit, co je motivuje, jaký je jejich názor a dále s těmito informacemi pracovat. Ředitel lidských zdrojů musí udržovat rovněž síť kontaktů, která mu umožňuje zůstat v úzkém spojení s externím prostředím. Musí umět uplatnit svůj vliv i napříč hierarchickou strukturou. „Hlava“ poskytuje data, nicméně „srdce“ vede k jejich využití shodným způsobem.

„**OCHOTA RISKOVAT**“ souvisí s demonstrovanou sebejistotou a důvěryhodností jedince. Ředitel lidských zdrojů musí mít vysokou míru sebekontroly a odvahu prezentovat i nepopulární stanoviska. Musí být ochotný učinit rozhodnutí i tehdy, nemá-li dostatek informací. Demonstruje důvěru, zůstává optimistou i v době nejistoty. Vždy jedná s vnitřní integritou.

Kompetence „**INOVOVAT PRO ZÁKAZNÍKY**“ je spojena se schopností neustále držet krok s inovacemi ve společnosti. Ověřuje, zda jsou používané postupy stále aktuální, vyhodnocuje je a navrhuje zlepšení.

„**ZAJIŠTĚNÍ KVALITY PRO ZÁKAZNÍKY**“ dosahuje ředitel lidských zdrojů tím, že monitoruje, zda jsou veškeré postupy prováděny správně. Je nekompromisním obráncem značky na trhu, „stráží“ její dobré postavení na trhu. Konkrétně např. buduje dobré jméno společnosti jako zaměstnavatele. Ve vztahu k zákazníkům pak např. cíleným nastavením vzdělávacích forem zajišťuje vysokou úroveň zákaznického servisu.

Ředitel lidských zdrojů „**BUDUJE DŮVĚRU**“ transparentností, pocitem sounáležitosti. Cíleně investuje do lidí a nastavuje jednoznačná a důvěryhodná pravidla hry. Tato kompetence je rovněž úzce propojena se sociální odpovědností, se snahou dát příležitosti i znevýhodněným skupinám.

Shrnutí

Na základě seznámení se s aktuální situací v organizaci oceňuji, že její kompetenční přístup aplikuje klíčové kompetence na každé pracovní místo. Jako přínosné shledávám vytvoření kompetenčního modelu pro členy top managementu, tedy ředitele lidských zdrojů (Head of HR), obchodu (Head of retail), marketingu (Head of marketing), financí (Head of finance), ředitele sekce potravin (Head of food) a ředitele zboží (Head of merchandising). Je zřejmé, že vrcholové vedení musí disponovat, kromě obecných klíčových kompetencí společnosti, také kompetencemi specifickými pro jejich pole působnosti. Zároveň se přikláním k názoru společnosti, že kompetenční model by měl být co nejjednodušší, srozumitelný a ne příliš obsáhlý.

5 Závěr

Profesní kompetence se ukazují být dostatečně univerzální ve smyslu přenositelnosti a uplatnitelnosti na trhu práce. Současně ale také jasně vymezují požadavky a předpoklady pro rozvoj člověka na dané pozici. Systém rozvoje lidí založený na kompetencích se stal důležitým článkem v systému řízení organizace. Proto se také zavedení kompetenčních modelů postupně stává součástí firemních systémů a postupů. V dnešní době je to jeden z předpokladů pro vytvoření konkurenceschopné firmy.

V počátcích personálního řízení byl člověk v pracovním prostředí chápán jako výrobní faktor, který je srovnatelný se strojem. Dnes toto již dávno neplatí. Firmy si stále více uvědomují, že síla potenciálu jejich zaměstnanců spoluvytváří konkurenční výhodu celé organizace. Se změnou modelu personální práce se pojí i změna pohledu na postavení personalistů v organizaci. Mění se náplň jejich práce, personální činnost se stává důležitější pro úspěšné vedení podniku a dosahování jeho cílů. S tímto jsou spojeny vyšší nároky na osobnostní i profesní schopnosti personalistů, tedy na jejich kompetence.

Cílem bakalářské práce bylo popsat a vymezit kompetence personalisty. K těm nejdůležitějším patří kompetence osobnostní, vztahové a řídicí, podnikatelské a funkční. K osobnostním kompetencím patří např. sociálně – psychologické dovednosti, schopnost jednat s lidmi, navazovat a udržovat kontakty. Vztahové a řídicí kompetence odkazují na schopnost efektivního řízení vztahů uvnitř firmy. Podnikatelské kompetence znamenají schopnost porozumět předmětu podnikání organizace, pro kterou personalista pracuje a dále např. schopnost řídit změnu či schopnost strategického řízení lidí. K funkčním kompetencím patří zejména např. znalost „nejlepších praktik“ v oblasti řízení lidí, schopnost využívat a dále rozvíjet vlastní odbornost či schopnost práce s informačními technologiemi.

Cílem praktického příkladu bylo ukázat, jak se kompetence a kompetenční modely mohou využívat v praxi. K tomuto příkladu jsem využila vlastní pracovní zkušenost ve společnosti MARKS & SPENCER. Popsán je kompetenční model

používaný pro většinu zaměstnanců společnosti MARKS & SPENCER a dále jejich konkrétní projevy na pozicích personalistů. Zmíněn je i kompetenční model, který společnost používá pro své vrcholové vedení a vysvětleny jsou i důvody, proč společnost pro vrcholové vedení používá jiný kompetenční model než pro ostatní zaměstnance. Tato odlišnost je pak prakticky demonstrována přímo na podrobnějším popisu projevů požadovaných kompetencí na pozici Administrátora lidských zdrojů a Ředitele lidských zdrojů

6 *Soupis bibliografických citací*

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 80-247-1407-3

BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6

BENEŠ, Milan a kol. *Marketing a práce s absolventy vysokých škol*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 147 s. ISBN 80-86432-06-8

BREWSTER, Chris, FARNDAL, Elaine, OMMEREN, Jos. *HR Competencies and Professional Standards* [online]. Cranfield University and World Federation of Personnel Management Association, 2000. [cit. 15-4-2011]. Dostupné z WWW: <http://www.cpm-bk.ch/de/pdf/hr_competencies.pdf>

CIPD Postgraduate Diploma in HRM. *PricewaterhouseCoopers, 2011* [online]. [cit. 15-6-2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.pwc.com/cz/en/business-academy/cipd>>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KENTON, Barbara, YARNALL, Jane. *HR: The Business partnering: Futhering the journey*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 285 s. ISBN 978-1-85617-847-1

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení – teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-96432-97-7

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 182 s. ISBN 80-247-0698-9

Lead to succeed. Oliver Wyman, 2011 [online]. [cit. 15-5-2011]. Dostupné z WWW: <<http://mands.oliverwyman.com/lead-to-succeed/gateway/-/login/login/>>

MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X

New CIPD qualifications. The Chartered Institute of Personnel and Development, 2011 [cit. 10-6-2011]. Dostupné WWW: <<http://www.cipd.co.uk/qualifications/choose/default.htm>>

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7

PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6

STÝBLO, Jiří. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 104 s. ISBN 80-86419-12-6

STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1

SUISSA, Dagmar, HOŘENÍ, Michaela. *HR Business Partnerství – „pouhá“ znalost HR nestačí*. HR Forum. 2011/4 s. 22-24. ISSN 1212-690X

TURECKIOVÁ, Michaela, PEŠKOVÁ, Lenka. Moderování HR rolí a kompetencí I., II.. HR Forum 2003/4, 2003/5. ISSN 1212-690X

ULRICH, Dave, BROCKBANK, Wayne., et al. *HR Competencies: Mastery at the intersection of people and business*. 1-st ed. USA: Society for Human Resources Management, 2008. 271 s. ISBN 978-1-58644-113-5

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-247-3058-5

VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8